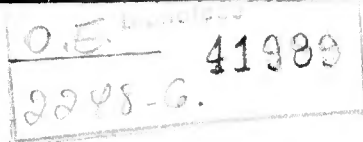


HD3194 F38
1994



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

RESERVA

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO

" ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BANCA PORTUGUESA "

Trabalho realizado pelo mestrando Rui António Faustino

Sob Orientação do Professor Doutor Vitor Gonçalves



ÍNDICE GERAL

Siglas.....	2
INTRODUÇÃO.....	3
CAPÍTULO I - ABORDAGEM AO TEMA.....	5
1 - Conceitos e terminologias.....	5
2 - A importância do tema.....	7
3 - Dificuldades na investigação.....	9
4 - As alianças ao nível da banca mundial.....	10
CAPÍTULO II - OBJECTIVOS E METODOLOGIAS.....	14
1 - Objectivos da investigação.....	14
2 - A Metodologia.....	15
3 - O Processo de modelização.....	17
3.1 - O modelo dos mercados pertinentes.....	17
3.2 - A matriz da carteira de alianças.....	18
3.2.1 - A cadeia de valor acrescentado.....	19
3.2.2 - Os objectivos estratégicos.....	20
3.2.3 - Interpretação da matriz da carteira das alianças.....	20
3.3 - A configuração das alianças.....	21
CAPÍTULO III - AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: DEFINIÇÃO EVOLUÇÃO E TIPOLOGIAS. QUADRO TEÓRICO.....	25
1 - Definição e problemática das alianças estratégicas.....	25
2 - Objectivos estratégicos das alianças.....	29
3 - As alianças estratégicas na literatura económica e de gestão.....	31
3.1 - As abordagens teóricas.....	32
3.2 - As abordagens descritivas.....	32
3.3 - As abordagens prescritivas.....	32
4 - A Teoria das relações.....	34

5 - O processo de formação das alianças estratégicas.....	40
5.1 - O modelo do processo de formação das alianças.....	40
5.1.1 - A intenção estratégica.....	40
5.1.2 - A "Benção dos Interessados".....	41
5.1.3 - O desafio estratégico.....	41
5.1.4 - O pano estratégico.....	42
5.1.5 - O apoio interno.....	42
5.1.6 - A formulação do contrato.....	43
6 - A evolução das alianças estratégicas.....	44
6.1 - O modelo genérico de evolução das alianças estratégicas.....	44
6.2 - Motivos para a formação de alianças estratégicas.....	46
6.3 - Tipologia das alianças.....	48
6.3.1 - O modelo de Lorange & Roos.....	48
6.3.2 - As alianças tecnológicas.....	49
7 - O sucesso e o fracasso na aliança estratégica.....	51
7.1 - A complexidade das alianças estratégicas.....	51
7.1.1 - A complexidade da tarefa.....	51
7.1.2 - A complexidade organizacional.....	52
7.2 - Como medir o sucesso nas alianças?.....	54
8 - O processo de gestão das alianças.....	58
8.1 - O contexto das alianças.....	58
8.1.1 - O contexto geográfico e sectorial.....	58
8.1.2 - O contexto jurídico e financeiro.....	58
8.2 - A natureza das relações entre os parceiros numa aliança.....	59
8.2.1 - A configuração das alianças.....	59
8.2.2 - As relações de força entre os parceiros na aliança.....	59
8.2.3 - A organização das funções na aliança.....	60
8.3 - A gestão dos recursos humanos.....	61
8.4 - Cultura, controlo e planeamento das alianças.....	61
9 - Vantagens das alianças.....	63
10 - Alianças:Uma escolha estratégica.....	66
11 - Alianças:Uma Alternativa à concorrência.....	68



11.1 - A aliança : Um jogo de soma não nula.....	68
11.2 - A aliança: Uma nova forma de concorrência?.....	68
CAPÍTULO IV - CARACTERIZAÇÃO DA BANCA PORTUGUESA.....	73
1 - Caracterização sectorial.....	73
1.1 - Quadro geral.....	73
1.2 - Bancos públicos, privados e estrangeiros.....	74
2 - Novos desafios e futuro.....	76
2.1 - Preocupações actuais.....	76
2.2 - Os grandes desafios da banca.....	77
3 - A internacionalização da banca portuguesa.....	78
3.1 - Grupo Caixa.....	79
3.2 - Grupo BCP.....	79
3.3 - Grupo BES.....	80
3.4 - Grupo Atlântico.....	80
3.5 - Grupo Fomento.....	80
4 - Os constrangimentos da actividade bancária e a formação de alianças.....	82
4.1 - Os constrangimentos globais sobre a actividade bancária.....	82
4.1.1 - O constrangimento tecnológico.....	82
4.1.2 - O constrangimento humano.....	83
4.1.3 - O constrangimento regulamentar.....	83
4.1.4 - O constrangimento concorrencial.....	84
4.2 - O Constrangimento bancário e a formação de alianças.....	85
CAPÍTULO V - ANÁLISE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BANCA PORTUGUESA.....	88
1 - Introdução.....	88
2 - Apresentação e desenvolvimento da estrutura do inquérito.....	89
2.1 - O inquérito.....	89
2.2 - A estrutura do inquérito.....	90

3 - Identificação e caracterização das alianças estratégicas.....	91
3.1 - Onde estão a ser formadas as alianças?.....	91
3.2 - Com Quem se estão a Aliar os Bancos Nacionais?.....	93
3.2.1 - Alianças com outros bancos.....	94
3.2.2 - Alianças com parceiros de actividades diferentes mas correlacionadas.....	94
3.2.3 - Alianças com parceiros de actividade muito diferentes.....	95
3.3 - Quais as modalidades escolhidas para as alianças?.....	96
3.4 - Quais as actividades escolhidas para serem alvo de alianças?.....	98
4 - A configuração das alianças.....	100
4.1 - Grupo Caixa.....	100
4.2 - Grupo BCP.....	101
4.3 - Grupo BES.....	102
4.4 - Grupo Atlântico.....	103
4.5 - Grupo Fomento.....	103
4.6 - Grupo BPI.....	104
4.7 - Grupo Totta.....	104
4.8 - Grupo BCI.....	105
5 - A carteira de alianças estratégicas dos principais grupos bancários nacionais.....	106
5.1 - A matriz da Carteira de Alianças.....	106
5.1.1 - A cadeia de valor acrescentado.....	106
5.1.2 - Os objectivos estratégicos.....	107
5.2 - A carteira de alianças dos principais grupos bancários nacionais.....	107
5.2.1 - Grupo Caixa.....	107
5.2.2 - Grupo BCP.....	109
5.2.3 - Grupo BES.....	110
5.2.4 - Grupo Atlântico.....	111
5.2.5 - Grupo Fomento.....	113
5.2.6 - Grupo BPI.....	114
5.2.7 - Grupo Totta.....	115
5.2.8 - Grupo BCI.....	117
5.2.9 - Grupo CCCAM.....	118
5.2.10-Grupo Banif.....	118
6 - As alianças e as estratégias dos bancos portugueses.....	120

6.1 - Análise das estratégias dos principais grupos bancários nacionais.....	120
6.1.1 - Grupo Caixa.....	121
6.1.2 - Grupo BCP.....	121
6.1.3 - Grupo BES.....	122
6.1.4 - Grupo Atlântico.....	123
6.1.5 - Grupo Fomento.....	123
6.1.6 - Grupo BPI.....	124
6.1.7 - Grupo Totta.....	124
6.1.8 - Grupo BCI.....	125
6.1.9 - Grupo CCCAM.....	125
6.1.10-Grupo Banif.....	125
CONCLUSÕES.....	127
1 - Resultados obtidos.....	127
1.1 - Resultados do inquérito.....	127
1.2 - Principais conclusões.....	131
2 - Considerações finais.....	134
BIBLIOGRAFIA GERAL.....	135
ANEXOS.....	139
Anexo 1 - Inquérito	
Anexo 2 - Posição das Instituições Bancárias no ano de 1992	
Anexo 3 - Bancos Espanhóis e Participações Espanholas em Bancos Portugueses	
Anexo 4 - Evolução do Crédito Malparado	
Anexo 5 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo Caixa	
Anexo 6 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo BCP	
Anexo 7 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo BES	
Anexo 8 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo Atlântico	
Anexo 9 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo Fomento	
Anexo 10 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo BPI	
Anexo 11 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo Totta	
Anexo 12 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo BCI	
Anexo 13 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo CCCAM	
Anexo 14 - Ficha Técnica de Alianças do Grupo Banif	
Anexo 15 - Carteira de Alianças do Grupo Caixa	
Anexo 16 - Carteira de Alianças do Grupo BCP	
Anexo 17 - Carteira de Alianças do Grupo BES	
Anexo 18 - Carteira de Alianças do Grupo Atlântico	
Anexo 19 - Carteira de Alianças do Grupo Fomento	
Anexo 20 - Carteira de Alianças do Grupo BPI	
Anexo 21 - Carteira de Alianças do Grupo Totta	
Anexo 22 - Carteira de Alianças do Grupo BCI	
Anexo 23 - Carteira de Alianças do Grupo CCCAM	
Anexo 24 - Carteira de Alianças do Grupo Banif	
Anexo 25 - Mercados Pertinentes do Grupo Caixa	

Anexo 26 - Mercados Pertinentes do Grupo BCP
Anexo 27 - Mercados Pertinentes do Grupo BES
Anexo 28 - Mercados Pertinentes do Grupo Atlântico
Anexo 29 - Mercados Pertinentes do Grupo Fomento
Anexo 30 - Mercados Pertinentes do Grupo BPI
Anexo 31 - Mercados Pertinentes do Grupo Totta
Anexo 32 - Mercados Pertinentes do Grupo BCI
Anexo 33 - Mercados Pertinentes do Grupo CCCAM
Anexo 34 - Mercados Pertinentes do Grupo Banif

AGRADECIMENTOS

O Trabalho que se apresenta é o resultado da contribuição de professores, amigos, colegas e representantes de bancos portugueses, que em muito contribuíram para a sua edificação, limitando-se a sua responsabilidade ao incentivo, à disponibilidade e ao apoio que me concederam.

A todos o meu agradecimento.

Ao Professor Doutor Vitor Gonçalves, pela sua amizade e pelas críticas e sugestões que beneficiaram a apresentação final deste Trabalho o meu profundo reconhecimento.

SIGLAS

Banco Borges & Irmão	BBI
Banco Central Hispano	BCH
Banco Comércio e Indústria	BCI
Banco Comercial de Macau	BCM
Banco Comercial Português	BCP
Banco Espírito Santo	BES
Banco Europeu de Investimentos	BEI
Banco de Fomento e Exterior	BFE
Banco do Funchal	BANIF
Banco de Investimento Imobiliário	BII
Banco Internacional de Crédito	BIC
Banco Nacional Ultramarino	BNU
Banco Pinto & Sotto Mayor	BPSM
Banco Popular Comercial	BPC
Banco Popular Español	BPE
Banco Português do Atlântico	BPA
Banco Português de Investimentos	BPI
Banco Totta & Açores	BTB
Banco Santander	BS
Banco Santander de Negócios	BSN
Banque National de Paris	BNP
Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo	CCCAM
Caixa Geral de Depósitos	CGD
Caixa Económica Açoreana	CEA
Crédito Predial Português	CPP
Espírito Santo-Banco de Investimentos	ESSI
Mutuelles du Mans Assurance	MMA
Investigação & Desenvolvimento	I&D
Oferta Pública de Acções	OPA
Países de Língua Oficial Portuguesa	PALOP's
Pequenas e Médias Empresas	PME's
Sociedades de Gestão de Participações Sociais	SGPS
Sociedade Portuguesa de Risco	SPR
União de Bancos Portugueses	UBP
Union Assurance Preservatrice	UAP

A liberalização dos mercados financeiros na Europa Comunitária veio acelerar o processo de concorrência global ao nível da banca, em particular da banca portuguesa, provocando alterações nos tradicionais sistemas de organização e no posicionamento estratégico de cada instituição.

Os efeitos da globalização dos mercados financeiros provocaram uma concorrência agressiva e puseram em causa a estabilidade de muitas instituições financeiras. A resposta encontrada pelo mercado baseou-se na necessidade de identificar novas formas de organização apoiadas na formação de alianças estratégicas.

Esta obra visa, fundamentalmente, caracterizar e identificar o processo de formação de alianças na banca portuguesa, até 1993, bem como demonstrar os efeitos que as alianças tiveram ao nível de cada banco. Como ponto de partida para o nosso raciocínio tomámos o facto de a globalização e a liberalização do sistema financeiro terem provocado impactos e gerado respostas.

A preocupação de garantir uma abordagem ampla do assunto, determinou a estruturação do presente trabalho em cinco capítulos, para descrever a problemática do tema em análise e o seu enquadramento ao nível da banca portuguesa, identificar e estudar o processo de formação de alianças no caso português.

O Capítulo I, de natureza introdutória, visa fundamentalmente apresentar a definição do termo "alianças estratégicas" e de outra terminologia utilizada, apontar as razões da escolha do tema, as dificuldades na investigação e descrever, de forma resumida, o lugar das alianças na banca mundial ao nível dos 150 maiores bancos.

No Capítulo II, definimos os objectivos específicos que queremos atingir, apresentamos a metodologia a seguir e descrevemos os modelos teóricos utilizados no nosso estudo.

No âmbito da necessária conceptualização e descrição teórica do "estado da arte" das alianças, descrevemos, no Capítulo III, as diversas contribuições teóricas sobre a problemática das alianças desde os objectivos estratégicos, o modelo de formação, a evolução, o sucesso e o insucesso, a configuração, as vantagens e a oposição entre alianças e concorrência aberta.

O Capítulo IV apresenta uma caracterização genérica da banca portuguesa. Descrevem-se os principais desafios que se colocam a este sector, com destaque para a internacionalização e para os constrangimentos globais da sua actividade.

Entramos, depois, no Capítulo V, onde iremos analisar a realidade portuguesa da formação de alianças, com base num inquérito realizado para o efeito e nos modelos teóricos apresentados no Capítulo II. Procura-se definir as modalidades de realização das alianças estratégicas, identificar a existência de parceiros estratégicos e a configuração tipo seguida pelos bancos nacionais. Noutro passo, a nossa preocupação vai para a análise do impacto das alianças ao nível da cadeia de valor dos bancos e dos objectivos estratégicos a que estas pretendem responder. A nossa investigação

aprofunda também a eventual interligação entre os efeitos das alianças e a estratégia dos bancos e o grau em que essa relação afecta as instituições.

Finalmente, sistematizam-se algumas ideias-síntese, decorrentes do inquérito e da análise efectuada.

1 - CONCEITOS E TERMINOLOGIAS UTILIZADAS

Ao longo deste Trabalho iremos usar termos e expressões que, apesar de terem uma utilização difundida na diversa literatura económica e de gestão precisam de ser devidamente explicitadas e definidas.

A expressão central da nossa obra, "alianças estratégicas", aparece como a «*buzzword*» mais difundida entre os consagrados teóricos da gestão (1). O seu conceito é suficientemente simples: "se não consegues combater os competidores junta-te a eles" (2). A nossa interpretação apoia-se num conjunto de contribuições teóricas (3) e, ao utilizarmos a expressão "alianças estratégicas" pretendemos referir-nos a um conjunto vasto de acordos e parcerias que vão desde os simples acordos formais entre cliente e fornecedor, até à forma mais elaborada de uma «*joint venture*».

A problemática poder-se-á colocar ao nível da distinção entre "alianças" e "alianças estratégicas". Para nós, há uma relativa diferença. Nem todas as alianças são estratégicas, pois, para o serem, terão de criar impacto ao nível da estratégia global dos seus promotores.

Intimamente ligada à noção de alianças estratégicas estão as estratégias que decorrem da formação de alianças, entendidas por nós como "estratégias cooperativas". Estas são as que implicam o entendimento entre os seus parceiros e permitem aumentar a vantagem competitiva das inter-relações e reduzir os custos dos compromissos (4). As estratégias cooperativas são, nesta óptica, entendidas como decorrentes da existência de cooperação, o que exige dos parceiros coordenação ao nível dos planos operacionais e das acções face à concorrência.

Dentro da mesma linha e raciocínio surge a definição de "acordos cooperativos", para nós uma definição simplicista de alianças. Utilizamos esta expressão como sinónimo de alianças, no entendimento de que se trata de acordos tendentes a coordenar a adopção de políticas de gestão, funções e actividades.

Finalmente, importa esclarecer a utilização do termo "internacionalização", muito em voga mas carecido de algum rigor conceptual. No nosso caso, a internacionalização da banca é entendida como um processo de expansão para fora das fronteiras nacionais através da implantação directa (abertura de sucursais, redes de balções, aquisições de bancos) e da ligação, como accionistas, a entidades e sociedades financeiras no exterior.

A relação alianças «*versus*» internacionalização é um dos aspectos fundamentais do processo de formação de alianças estratégicas; isto é, as alianças constituem uma das formas de desenvolver uma estratégia de internacionalização.

Além destes conceitos utilizaremos outros que serão definidos nos capítulos subsequentes, quando as circunstâncias contextuais o aconselharem.

2 - A IMPORTÂNCIA DO TEMA

A importância deste tema está directamente ligada à constante mudança que se está a processar ao nível de todo o mundo económico.

Para onde quer que olhemos, a cooperação está a crescer. Entre 1979 e 1985, o número de alianças entre empresas americanas, japonesas e da união europeia cresceu trinta vezes. Na Europa Oriental, os acordos de parcerias dobram a cada ano. Na Índia, os próprios governos promovem, de uma forma activa, associações com empresas estrangeiras (5).

No centro de toda esta movimentação estão o forte e rápido progresso, o desenvolvimento da tecnologia e a globalização dos mercados. As consequências são enormes.

A tecnologia está a mudar o mundo de uma forma impressionante. Expande-se e difunde-se rapidamente, exigindo cada vez mais recursos para que o progresso continue. Isto tem levado a uma cooperação ao nível de I&D, cujo crescimento tem superado o crescimento económico nas principais nações industrializadas.

A crescente interdependência tecnológica tem vindo a ser reforçada pela rápida integração dos mercados, o que aumenta mais a necessidade de cooperação. Importa destacar que o avanço da tecnologia no sentido do desenvolvimento se verifica devido uma evolução das necessidades dos mercados, nomeadamente dos clientes que tendem a criar novas exigências. E, como as necessidades humanas são semelhantes, os mercados, nos mais diferentes lugares, têm tendência para ficarem mais parecidos.

A integração do mercado global tem sido apoiada por grandes passos nas tecnologias de computadores, comunicações e transportes. A facilidade com que as informações, pessoas e bens se movimentam tem acelerado a transferência de tecnologia.

Também as nações têm percebido estas alterações -a crescente interdependência tecnológica e a integração dos mercados globais- e procuram estimular mudanças significativas nas suas políticas nacionais para promover a cooperação.

Os benefícios da cooperação têm levado os países a abrir mão da sua independência económica em favor de esforços globais para coordenar políticas e adoptar práticas uniformes.

O actual clima de liberalismo a nível mundial, com especial incidência na Europa e nos Estados Unidos, desde os anos 80 até à actualidade, levou a um aumento feroz da competição entre as empresas, entrando-se numa conjuntura de mercados totalmente abertos. Foi neste clima que se desenvolveram as novas formas de organização das empresas, com particular destaque para a formação de alianças, que tiveram o seu grande incremento nos anos 80.

A partir desta década assistiu-se a um crescimento de acordos cooperativos entre empresas domiciliadas em diferentes países - a larga maioria, mais de 85% de todos os acordos foram estabelecidos nos anos 80 (6). Estas alianças ocorreram, principalmente,

entre empresas integradas na tríade Europa-América do Norte- Ásia. Embora as alianças estejam principalmente concentradas em indústrias de alta tecnologia, existem muitas alianças estratégicas em sectores como a alimentação, a comunicação e a banca.

A principal origem da vantagem competitiva para uma empresa global é a coordenação de uma complexa rede de actividades dispersas. Uma forma de responder à competição global é formar alianças estratégicas, sendo importante prestar atenção às respostas dos competidores e aos seus objectivos estratégicos.

A liberdade de movimentos de capitais no seio da União Europeia veio trazer à Europa e, em particular, a Portugal um outro alento, liberalizando a abertura de agências bancárias e criando uma acelerada concorrência. Registaram-se inúmeros movimentos no sistema bancário europeu, com elevada concentração de bancos, nomeadamente em Espanha, onde proliferam bancos de carácter regional. Em França, os principais grupos bancários avançaram determinados para a conquista de posições de mercado em regiões como a Alemanha, Itália, Benelux, Escandinávia e Europa do Leste, a partir da formação de alianças locais (7). Na Alemanha, o panorama apresenta-se extremamente movimentado, com as diversas instituições a posicionarem-se nos mercados externos e a reforçarem a sua capacidade interna.

Este cenário de liberalismo e de concorrência global começa, também, a produzir efeitos ao nível da banca portuguesa, tendo suscitado curiosidade científica no sentido de se procurar saber como estão os bancos nacionais a reagir a todo este movimento.

3 - DIFICULDADES NA INVESTIGAÇÃO

Apesar de o tema escolhido para o nosso Trabalho -"alianças estratégicas"- ser de elevada actualidade e de a literatura difundida sobre este tema ao nível mundial ser bastante vasta, importa deixar, aqui, algumas referências acerca das naturais dificuldades que se colocam a quem pretenda efectuar um estudo desta natureza aplicado ao caso português.

As dificuldades que se levantaram à sua realização não se devem à ausência de literatura, mas sim à sua profusão e à sua quase exclusiva orientação sectorial, nomeadamente, para os bens industriais (automóveis, produtos farmacêuticos, computadores, aeronáutica...). Este facto exigiu da nossa parte uma acrescida análise de todas as situações que envolvessem as alianças.

Por outro lado, não podemos deixar de colocar um acento tónico numa dificuldade comum neste tipo de trabalhos, sempre que está em causa o estudo de casos portugueses, o que implica a necessária adaptação dos modelos teóricos a uma realidade nacional bastante diferente dos preceituados na literatura. É sabido que a prática tem sempre especificidades que as teorias não consagram.

Debatemo-nos com o facto de os bancos nacionais estarem pouco preocupados com as questões das alianças estratégicas. Por isso, os vários projectos e realidades do caso português sofrem sempre de um natural desvio, pois o momento e a fase em que se encontram os bancos nacionais está ligeiramente atrasada em termos de estrutura e métodos de gestão, quando comparados com, por exemplo, os grandes bancos franceses, ingleses alemães ou mesmo espanhóis. O que implicou, neste estudo, um necessário esforço de adaptação e análise.

Uma outra dificuldade muito própria de um caso português é a baixa sensibilização dos gestores para estudos deste género, o que provoca um relativo alheamento destes, perante a necessidade de apoiar trabalhos de pesquisa.

Sentimos, ainda, dificuldades inesperadas, sem serem marcantes, por parte de alguns bancos, como, por exemplo, a recusa de fornecimento de elementos fundamentais e de material de investigação.

A todas estas dificuldades há apenas que acrescentar o facto de não existir em Portugal qualquer estudo sobre este assunto - pelo menos do nosso conhecimento, o que consideramos não ser um entrave ao presente trabalho, mas antes um estímulo à sua elaboração.

4 - AS ALIANÇAS AO NÍVEL DA BANCA MUNDIAL

A importância do fenómeno das alianças na banca tem sido elevadíssima e actual. Nesse sentido iremos apresentar uma breve descrição do que se está a passar ao nível dos 150 maiores bancos mundiais.

O quadro nº 1 mostra-nos as operações internacionais efectuadas ao nível dos 150 maiores bancos mundiais entre Janeiro de 1989 e Abril de 1991.

FORMAS DE EXPANSÃO DA ACTIVIDADE BANCÁRIA	Nº OPERAÇÕES
Abertura de filiais ou subsidiárias	94
Aquisições de posições de controlo	87
Aquisições de posições minoritárias	63
Participações cruzadas	12
«joint ventures»	61
Acordos de cooperação	42
Novos accionistas não bancários	25
Alienação ou encerramento de operações no exterior	49

Quadro nº 1: Actividade dos 150 maiores bancos mundiais

Origem: Agência Europe, "Economic Interpenetration in Europe and the Rest of World", *Financial Institutions-Salomon Brother*, 1990

Podemos verificar que a forma mais comum de expansão da actividade bancária está relacionada com a abertura de novas agências ou subsidiárias e aquisições. Os acordos de cooperação não são ainda a forma mais popular de expansão internacional. Isto deve-se ao facto de serem mais difíceis de gerir, por requererem a cooperação de diferentes estruturas organizacionais e de gestão. Também é apontado como causa o facto de muitos executivos não verem suficientemente explanados os efeitos positivos destes acordos.

Por seu lado, as «joint ventures» parecem ser um método popular de expansão da actividade. A principal causa para o recurso a esta forma concorrencial tem a ver com a facilidade em partilhar responsabilidades e lucros.

Outra ideia a retirar tem a ver com a presença de novos accionistas não bancários que tomaram posição nos bancos. Alguns destes são companhias de seguros que tomaram posições nos bancos, existindo também ligações entre a indústria e a banca (8).

O quadro nº 2 reforça-nos a ideia da expansão em termos de aquisições e abertura de novas filiais ao nível dos 150 maiores bancos mundiais, entre Janeiro de 1989 e Abril de 1991, de acordo com a área de negócio e a área geográfica.

	Nº OP.	<u>ÁREAS DE NEGÓCIO</u>					
		Banca Comerc	Banca Investim	<i>Leasing</i>	Seguros	Fundos Gestão	Outros
Aquisições /Controladas	87	47	16	10		5	9
Aquisições Minoritárias	63	26	12		3		22
Abertura de Sucursais	99	53	32	2	2	5	5
<u>LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA</u>							
		<u>Europa</u>		<u>Fora Europa</u>		<u>Principais</u>	
		<u>Países</u>				<u>de expansão</u>	
		Reforço	Novas Entradas	Reforço	Novas Entradas		
Aquisições /Controladas	87	52	13	14	8	França	12
Aquisições Minoritárias	63	29	20	10	4	Itália	14
Abertura de Sucursais	99	24	44	9	22	Alemanha Leste/Europeu	16 15

Quadro nº 2: Desenvolvimento da actividade bancária

Origem: Agência Europe, "Economic Interpenetration in Europe and the Rest of World", *Financial Institutions-Salomon Brothers*, 1990

A expansão de actividade através de aquisições controladas e a abertura de novas unidades representam cerca de 75% de todas as operações. A maior parte das aquisições de controlo são na área da banca comercial, seguido da banca de investimentos. Uma análise similar é ilustrada quando consideramos as aquisições minoritárias.

Em termos de localização, constata-se que o espaço geográfico europeu, em concreto, a Alemanha e Leste Europeu, foram os mais escolhidos para a abertura de novas filiais e sucursais. No que respeita às aquisições controladas, assistiu-se a um reforço na Europa, destacando-se a França como o país de preferência para a expansão. Isto denota que os bancos optaram por aquisições como meio de expansão em mercados que já conhecem.

As aquisições minoritárias têm sido a via escolhida para penetrar preferencialmente no negócio da banca comercial, sendo a Europa o espaço preferido para a sua aplicação, nomeadamente através do reforço da sua penetração.

O quadro nº 3 mostra que as participações cruzadas são formas pouco comuns de expansão internacional, provavelmente devido a dificuldades associadas ao desenvolvimento construtivo do relacionamento com o principal parceiro estrangeiro.

	Nº OP.	<u>ÁREAS DE NEGÓCIO</u>					
		Banca Comerc	Banca Investim	<i>Leasing</i>	Seguros	Fundos Gestão	Outros
Participações cruzadas	12	9				2	1
<i>Joint ventures</i>	61	12	18	6	9	6	10
Acordos cooperação	42						
		<u>LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA</u>					
		<u>Europa</u>		<u>Fora Europa</u>		<u>Principais</u>	
		<u>Países</u>				<u>de expansão</u>	
		Reforço	Novas	Reforço	Novas		
		Entradas	Entradas	Entradas	Entradas		
Participações cruzadas	12	8	4			França	6
<i>Joint ventures</i>	61	28	14	10	9	França	24
Acordos de cooperação	42					Leste	13
						França	13
						Itália	9
						Espanha	6

Quadro nº 3: Desenvolvimento da actividade bancária

Origem: Agência Europe, "Economic Interpenetration in Europe and the Rest of World", *Financial Institutions-Salomon Brothers*, 1990

Podemos constatar que as «*joint ventures*» e os acordos de cooperação aparecem como os caminhos mais preferidos para a construção de alianças transfronteiriças. E que o espaço geográfico escolhido é o continente Europeu, em particular o Leste e a França.

--

REFERÊNCIAS

- (1) Robert, M, "The Do's and Don'ts of Strategic Alliances", *The Strategist Review*, DPI, vol. 3, nºII, pg.13/14
- (2) Lewis, J, *Alianças Estratégicas-Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade*, Pioneira, S. Paulo, 1992
- (3) Lorinc, J, "Alliances: Going Global Made Simple", *Canadian Business*, vol. 63, 1990
- Glueck, W, F, e Jauch, L, R, *Business Policy and Strategic Management*, 5ª Ed., Macgrawill, Singapore, 1988
- Lewis, J, obra citada
- (4) Porter, M, E, *Vantagem Competitiva*, 4ªEd., Editora Campus, 1985

- (5) Lewis, J, obra citada
- (6) Hagerdoern, J, "Organizational Modes of Inter Firm Co-operation and Technology Transfer", *Technaction*, vol. 10, 1990
- (7) Marois, B, e Matuchansky, O, "Cross Border Alliances of French Banks in Europe", *Le Cahiers de Recherche*, Hec, 1992
- (8) Salomon Brothers, "Economic Interpenetration in Europe and the Rest of World", *Agência Europe*, 1990

1 - OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação baseia-se numa análise do processo de formação de alianças estratégicas da banca portuguesa. Nesta óptica, pretende-se identificar a existência de alianças estratégicas, os parceiros escolhidos pelos bancos nacionais e as modalidades por eles adoptadas.

Ainda que o nosso objectivo global seja a análise do processo de formação de alianças, iremos concentrar-nos no seu estudo sob três ângulos:

- as modalidades de realização das alianças;
- os objectivos da opção alianças, no plano estratégico;
- e o lugar das alianças dentro da política de desenvolvimento dos bancos.

Este Trabalho pretende deixar indicações sobre como as alianças estratégicas poderão contribuir para uma melhor expansão das actividades dos bancos e para uma melhor adequação destes às novas realidades concorrenciais.

Adicionalmente, pretende-se contribuir para um mais profundo conhecimento do quadro de evolução da banca portuguesa, dos caminhos que a norteiam e dos parceiros estratégicos.

Obviamente, este estudo não pretende esgotar o objecto possível de uma análise do sector da banca portuguesa. Ele constitui uma simples contribuição para o conhecimento do sistema bancário nacional.

2 - A METODOLOGIA

A nossa investigação desenvolveu-se a partir da análise ao sistema bancário nacional, à data de 31/12/92.

O universo do presente estudo incluía, inicialmente, trinta e cinco instituições, que foram analisadas à luz do critério "capital social português", uma vez que é nossa intenção estudar apenas bancos de capitais nacionais.

Ficámos, assim, com um conjunto de bancos que voltámos a analisar com base em três critérios adicionais:

- a sua dimensão e respectiva quota de mercado em Portugal;
- a sua dinâmica como grupo bancário, ou seja, todo o processo de ligação entre a banca e outras sociedades instrumentais para financeiras que gravitam à sua volta;
- e a existência de uma estratégia definida.

Após este conjunto de filtragens, obtivemos dezanove instituições, agrupadas em dez grupos bancários:

- Grupo Caixa (C.G.D./BNU)
- Grupo BCP (BCP/BII)
- Grupo Espírito Santo (BES/ESSI/BIC)
- Grupo Atlântico (BPA/BCM/UBP)
- Grupo Fomento (BFE/BBI)
- Grupo BPI (BPI/BFB)
- Grupo Totta (BTA/PPP)
- Grupo BCI
- Grupo CCCAM
- Grupo BANIF

Posteriormente, sujeitámos esta amostra a um inquérito (anexo 1) desenvolvido para o efeito, com o objectivo de recolher elementos de análise fundamentais para o nosso estudo. Este inquérito foi, portanto, dirigido às dezanove instituições referenciadas, com o objectivo de identificar a existência de alianças em cada caso concreto.

Paralela e simultaneamente, efectuámos entrevistas aos responsáveis dessas instituições, nomeadamente, a presidentes e directores de cada uma, e recorremos a um conjunto de informações fornecidas pelos bancos, concretamente os seus Relatórios de Contas, bem como a artigos sobre alianças, nas revistas da especialidade, e a artigos na imprensa não especializada.

De referir que a amostra dos dez grupos bancários nacionais apresentados reflectem uma clara representatividade do sistema bancário português, na medida em que representam cerca de 85% do valor do activo global da banca portuguesa (aproximadamente 19.900 milhões de contos). Em termos de capitais próprios,

representam cerca de 87% da totalidade dos capitais próprios da banca nacional (dados de 1992 - anexo 2).

Importa, no entanto, deixar aqui duas notas explicativas. A primeira é o facto de não incluirmos, no nosso estudo, o BPSM, apesar de este banco se encontrar em sexto lugar no «*ranking*», tomando como base o valor do activo. Tal decisão prendeu-se com a ausência de qualquer estratégia e a indefinição do seu futuro em virtude da privatização em curso. A segunda prende-se com a não referência ao Montepio Geral. Tal atitude deveu-se apenas à elevada dificuldade em contactar os seus dirigentes. Em sua substituição incluimos duas instituições com uma estratégia bancária definida e que se encontram dentro das quinze maiores instituições nacionais: Banif e CCCAM.

3 - O PROCESSO DE MODELIZAÇÃO

A modelização adoptada levou em linha de conta os objectivos identificados e a adaptabilidade de modelos teóricos à investigação em causa.

Iremos, primeiro, definir e desenvolver os conceitos teóricos fundamentais dos modelos seleccionados e, no capítulo V, demonstrar a sua aplicabilidade ao estudo das alianças estratégicas dos bancos portugueses.

A partir dos elementos recolhidos através do inquérito desenvolvido e das entrevistas efectuadas, aplicámos três modelos teóricos: o modelo de mercados pertinentes (1), a matriz da carteira de alianças (2) e a configuração das alianças (3).

3.1 - O modelo de mercados pertinentes

Com base no modelo dos mercados pertinentes, desenvolvido por Marois e Matuchansky, iremos identificar as estratégias dos bancos nacionais. A questão é identificar a estratégia actual de cada instituição e, depois, averiguar se tal estratégia advém da existência de alianças e em que medida essa opção foi analisada e estudada.

A noção de mercado pertinente subdivide-se em mercado pertinente de base e mercado pertinente alargado (4). Assim, na óptica das alianças, distinguem-se dois níveis de pertinência:

- o mercado pertinente de base, sobre o qual um banco poderá estar presente, corresponde geralmente ao seu mercado doméstico; a sua presença pode basear-se numa implantação directa ou aquisição;
- o mercado pertinente alargado tem a ver com a expansão do banco e passa por uma aliança.

Para estes autores, o principal problema em matéria de estratégia é determinar o mercado pertinente, isto é, a combinação de países, métodos e clientes onde se pretende estar presente («*vide*» figura nº 1).

O mercado pertinente depende de dois tipos de elementos: de um lado, os constrangimentos gerais da actividade bancária; do outro, um conjunto de factores de decisão próprios de cada banco, entre os quais os países, os métodos e os clientes.

A matriz da figura nº 1 é construída a partir da distinção entre bancos universais, bancos especializados, tipo de clientela a quem se dirigem e países que pretendem atingir.

MERCADOS PERTINENTES	Mercados Pertinentes de Base	Mercados Pertinentes Alargados
Estratégias		
País		
Clientes		

Figura nº 1: Matriz dos mercados pertinentes

Origem: Marois B, e Matuchansky, O, "Les stratégies d'alliance des banques en Europe", Les Cahiers de Recherche, Hec, 1991

3.2 - A matriz da carteira de alianças

A noção "carteira de alianças" desenvolvida por Marois e Matuchansky (5) pretende ilustrar o conjunto de alianças de cada banco, atendendo a duas lógicas de raciocínio. Por um lado, as alianças criam impacto ao nível da cadeia de valor acrescentado dos bancos; pelo outro, as alianças pretendem responder aos objectivos estratégicos dessas instituições.

É dentro desta dupla associação que se desenha a matriz da carteira de alianças («*vide*» figura nº 2). Esta conjuga o conceito de cadeia de valor acrescentado (6), desenvolvido por Porter e adaptado pela empresa de consultadoria Bain & Company (7) ao estudo do sector bancário, e os objectivos estratégicos dos bancos.

Em coluna temos as três fases principais da cadeia valor dos bancos: a investigação e desenvolvimento, a produção e o marketing/distribuição. Em linha temos os objectivos estratégicos das alianças: aumento da produtividade, desejo de diferenciação e mudança do ambiente competitivo. Cada quadrado da matriz pode incluir uma ou mais alianças, falando-se, assim, de "carteira de alianças".

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	I & D	PRODUÇÃO	MARKETING
PRODUTIVIDADE	Melhoria da produtividade e redução de custo derivados de I&D	Redução dos custos de produção (lógica dos custos de produção)	Melhoria da produtividade das redes (lógica dos custos de distribuição)
DIFERENCIAÇÃO	Extensão da gama de produtos e serviços (lógica da I&D)	Obtenção de diferenciação nos produtos e serviços à custa da redução do custo de produção	Melhorias da funcionalidade dos balcões (cobertura geográfica e de marketing)
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	Exploração de uma vantagem competitiva sobre um novo mercado (lógica financeira)		

Figura nº 2 : Matriz da carteira de alianças

Origem: Marois, B. e Matuchansky, O, "Cross-Border Alliances of French Banks in Europe", Les Cahiers de Recherche, Hec, 1992

3.2.1 - A cadeia de valor acrescentado dos bancos

A noção de cadeia de valor acrescentado consiste em detalhar as diferentes etapas do processo produtivo, desde a matéria-prima até à venda ou ao após-venda. Assim, toda a actividade produtiva depende das funções escolha estratégica, investigação, concepção, fabricação e processamento, marketing, distribuição e após-venda.

A cadeia de valor acrescentado dos bancos, por nós aqui adoptada, subdivide-se em três funções: a investigação e o desenvolvimento, a produção e o marketing/distribuição.

A investigação e o desenvolvimento envolve todos os aspectos ligados à concepção, pesquisa e investigação de novos produtos bancários. A produção inclui todos os aspectos relacionados com os métodos de produção e com a execução (elaboração e processamentos de serviços). O marketing tem a ver com a distribuição e a comercialização de produtos através da rede comercial.

3.2.2 - Os objectivos estratégicos das alianças

A matriz em análise considera que os objectivos estratégicos das alianças são essencialmente a produtividade, a diferenciação e a modificação do ambiente competitivo.

A produtividade envolve a redução de custos e a obtenção de maiores níveis de «output» por unidade utilizada. A diferenciação é, aqui, entendida na perspectiva geográfica e sectorial, abrangendo a especialização em produtos financeiros. A modificação do ambiente competitivo reflecte a obtenção de vantagens competitivas sobre a concorrência, através da entrada em novos mercados geográficos.

3.2.3 - Interpretação da matriz da carteira de alianças

Do cruzamento dos objectivos estratégicos das alianças com a cadeia de valor acrescentado dos bancos resulta um quadro de análise que importa explicitar.

A ideia genérica que está subjacente à matriz da carteira de alianças é que a existência de alianças provoca impactos na cadeia de valor acrescentado dos bancos ao nível do I&D, da produção ou do marketing. Simultaneamente, a formação de alianças visa responder aos objectivos estratégicos concretos.

Por exemplo, a formação de uma aliança que crie melhorias ao nível de I&D pode estar a responder a preocupações estratégicas em termos da produtividade, da diferenciação ou da modificação do ambiente competitivo. O mesmo raciocínio pode aplicar-se à formação de alianças que criem impactos na produção ou no marketing.

Ao nível da diferenciação, podemos ter: extensão da gama de produtos e serviços numa óptica de I&D, obtenção de diferenciação nos produtos e serviços à custa da redução do custo de produção e melhorias da funcionalidade dos balcões numa perspectiva geográfica e comercial.

Finalmente, as alianças que provocam modificações no ambiente competitivo são as que pretendem explorar vantagens na entrada num novo mercado.

3.3 - A configuração das alianças

Com o objectivo de efectuarmos uma classificação teórica das alianças adoptámos o modelo desenvolvido por Dussauge e Garrette (8).

A regra de classificação a que iremos recorrer está representada na figura nº3. A primeira distinção repousa sobre a natureza das imobilizações (activos físicos) e das competências (activos imateriais) trazidas pelos aliados. Por exemplo, um aliado dispõe de uma fábrica e o outro de uma rede de comercialização. Neste caso nós falamos de alianças de complementaridade. Noutro caso, temos a situação em que os aliados têm um problema de dimensão. Aqui podem apresentar-se duas situações:

- integração conjunta (cada firma conserva um produto diferente, mas são comercializados por uma rede comum);
- aliança aditiva (quando se pretende colocar no mercado um mesmo produto comum).

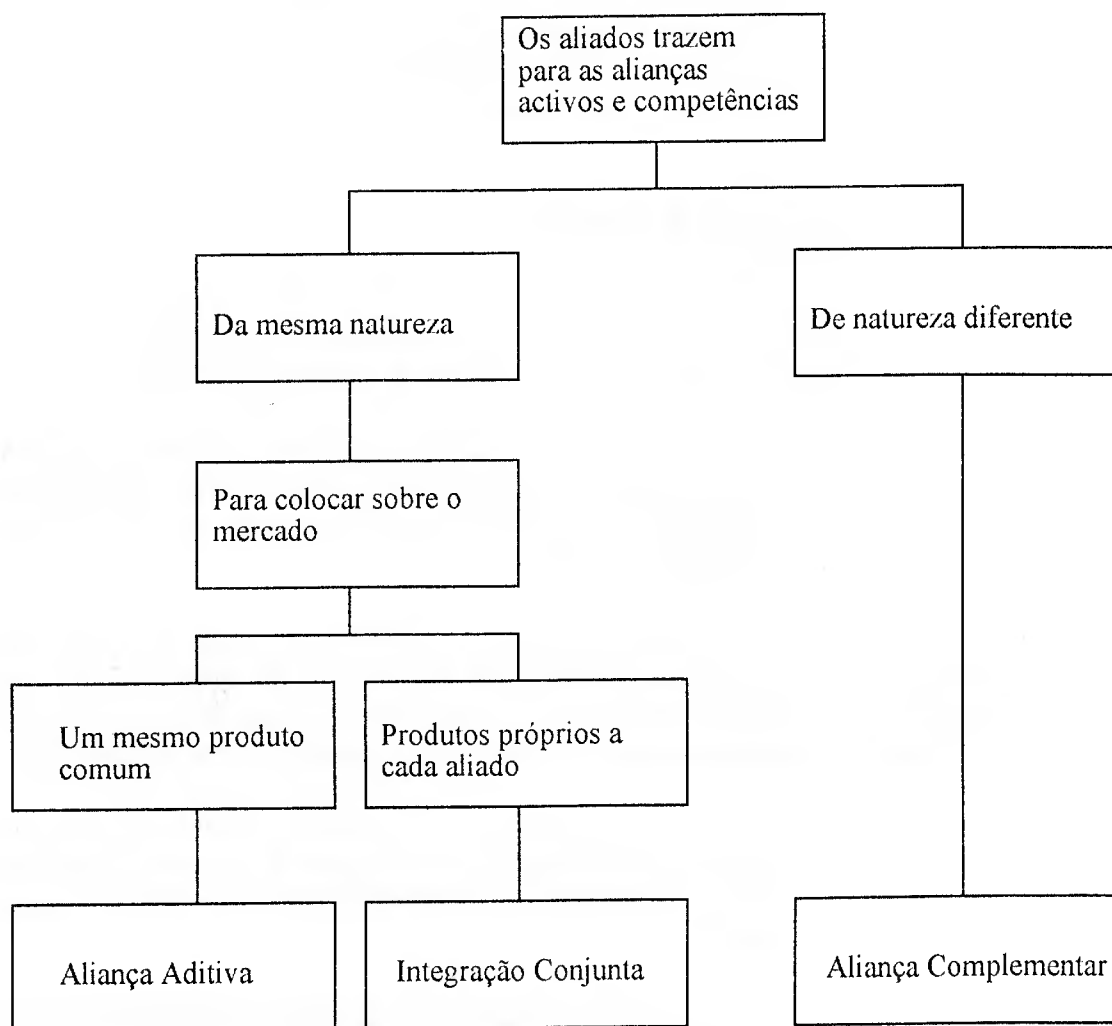


Figura nº 3: A configuração das alianças estratégicas

Origem: Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990

A classificação utilizada, baseia-se em duas lógicas: a transaccional e a concorrencial. Na transaccional, o que está em causa são as alianças que se estabelecem entre os aliados e em que a complementaridade dos activos de cada parceiro são fundamentais. Na lógica concorrencial, está em causa a forma como se estabelece a concorrência entre os parceiros, ora como entidades únicas, ora como entidades separadas, em que a concorrência pode ser frontal.

a) A lógica transaccional

As alianças de complementaridade caracterizam-se por uma transacção entre aliados, permitindo-os beneficiar da complementaridade dos seus activos.

As alianças aditivas e as alianças de integração conjunta pretendem responder a uma lógica de dimensão em vez de uma lógica de complementariedade. A integração conjunta caracteriza-se por uma transacção entre a actividade objecto da aliança e os aliados, mantendo os aliados concorrentes directos um do outro. A aliança aditiva caracteriza-se por uma transacção entre um consórcio constituído pelos aliados e pelo mercado. As transacções entre os aliados podem ser organizadas de maneiras diferentes.

b) A lógica concorrencial

Para se estabelecer uma aliança de complementaridade, é necessário que o produto em causa não seja directamente concorrente da actividade do outro parceiro que transporta o activo complementar. Senão, este último não terá interesse em facilitar a entrada de um competidor directo.

Na integração conjunta, ao contrário, a concorrência entre aliados sobre o mercado pode ser frontal.

Quanto à aliança aditiva, os aliados comportam-se como entidades fundidas, o que não exclui as rivalidades internas no consórcio, existindo uma coordenação da relação com o cliente. Estas alianças constituem alternativas às fusões de empresas.

Nesta perspectiva a classificação das alianças pode ser analisada à luz do quadro nº4 que nos apresenta uma síntese das configurações tipo.

Aliança do Tipo:	Aliança organiza uma transação...	A concorrência
Complementar	Entre aliados	Directa e evitada por diferenciação
Integração conjunta	Entre os aliados e a Aliança	Pode ser frontal
Aditiva	Entre os aliados e o mercado	Profundamente enfraquecida

Quadro nº 4: A lógica transaccional e concorrencial das alianças

Origem: Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990

Em termos gráficos podemos visualizar através das figuras nºs 4, 5 e 6 a tipologia da classificação descrita e desenvolvida.

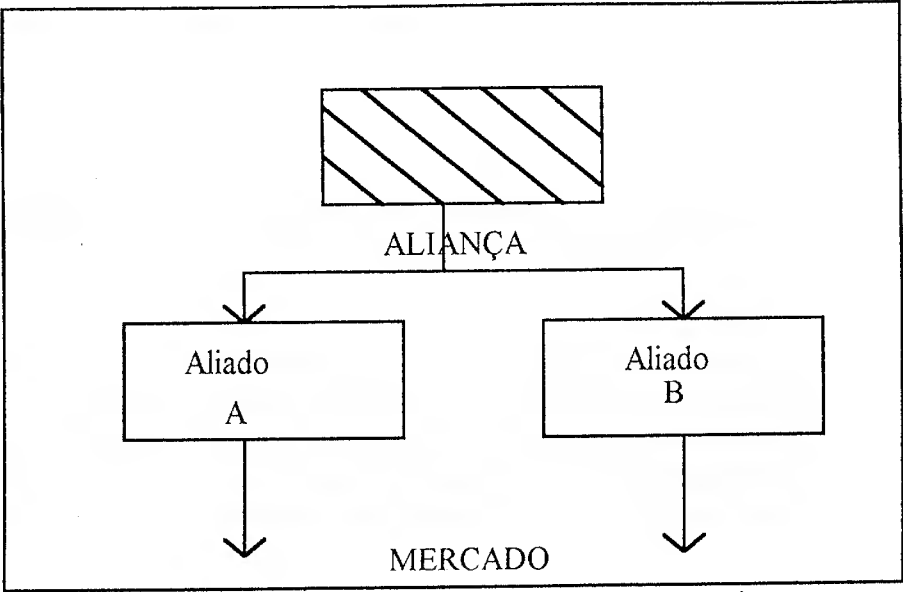


Figura nº 4: Configuração de integração conjunta
Origem: Dussauge, P, e Garrette, B "Comprendre les alliances stratégiques",
Les Cahiers de Recherche , Hec, 1990

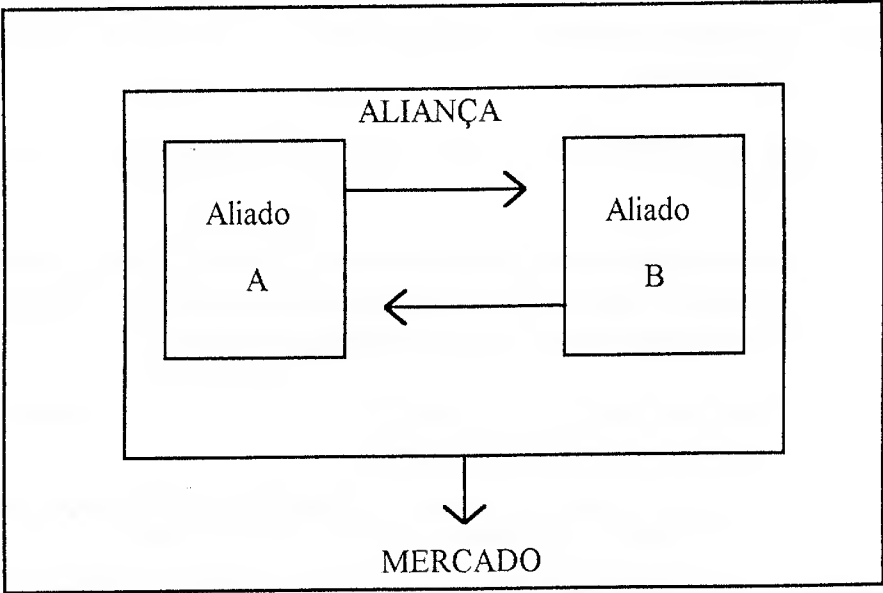


Figura nº 5: Configuração aditiva
Origem: Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990

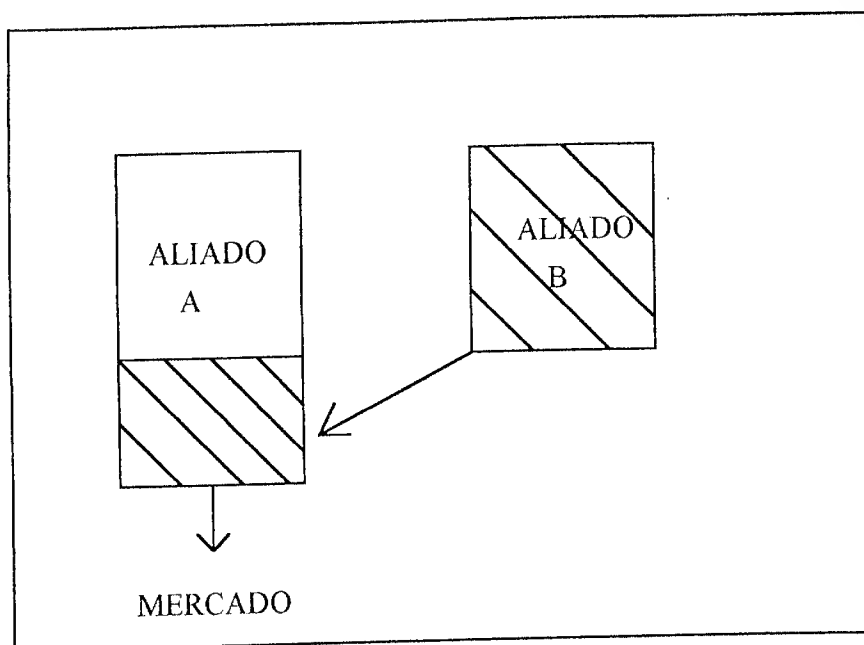


Figura nº 6: Configuração complementar

Origem: Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990

--

REFERÊNCIAS

- (1) Marois, B, e Matuchansky, O, "Les stratégies d'alliance des banques françaises en Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1991
- (2) Marois, B, e Matuchansky, O, "Cross-Border Alliances of French Banks in Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1992
- Marois, B, e Matuchansky, O, Obra citada, 1991
- (3) Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990
- (4) Marois, B, e Matuchansky, O, obra citada, 1991
- (5) Marois, B, e Matuchansky, O, obra citada, 1992
- (6) Porter, M, E, *Vantagem Competitiva*, 4ª ed, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992
- (7) Marois, B, e Matuchansky, O, obra citada, 1992
- (8) Dussauge, P, e Garrette, B, obra citada, 1990

AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: DEFINIÇÃO, EVOLUÇÃO E TIPOLOGIAS. QUADRO TEÓRICO

1 - DEFINIÇÃO E PROBLEMÁTICA DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A problemática que envolve a noção e a utilização da expressão "alianças estratégicas" é elevada e de grande complexidade de análise. A actualidade do tema e a sua crescente referenciação confere-lhe um destaque e uma importância acrescida nos dias de hoje. Contudo, e apesar da sua vasta e difusa utilização, é de sublinhar o facto de não existir uma maneira precisa de definir o termo "alianças estratégicas".

Para alguns autores, as alianças estão associadas à noção de "constelação de empresas" (1). Outros, vêm nesta expressão uma "aproximação de empresas concertadas" referindo-se às fusões ou aquisições amigáveis, por oposição às OPA's hostis (2).

Certos analistas não consideram como alianças estratégicas as que dão lugar à criação de uma outra entidade jurídica, caso das «*joint ventures*» - uma filial comum distinta das empresas parceiras (3).

Outros ainda têm uma opinião diferente. Consideram também as participações minoritárias e cruzadas como sintoma de alianças.

Dada a imprecisão conceptual da expressão "alianças estratégicas" torna-se necessário definir o seu significado e conteúdo. Para o nosso estudo, iremos considerar como fundamental nas alianças estratégicas a existência de concorrência entre empresas, que manifestem vontade de cooperar. O que está em causa é o estado intermédio entre concorrência aberta, onde o principal árbitro é o mercado, e a aproximação definitiva. É esta relação que permite definir as alianças estratégicas em oposição a outras formas de organização industrial mais clássicas.

Para Lorange & Roos (4), a maneira teórica de definir uma aliança estratégica é olhar para uma escala contínua, em que, num lado temos transacções no mercado livre (mercado) e, no outro, total internalização (hierarquia), («*vide*» figura nº 7):

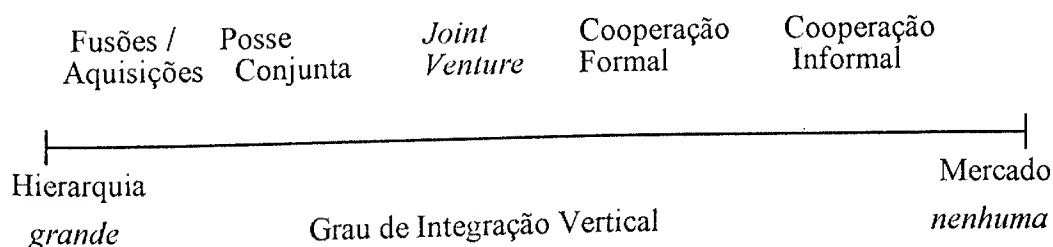


Figura nº 7: Grau de integração vertical

Origem: Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

O lado esquerdo da escala representa a total integração das actividades dentro da organização. Por exemplo qualquer fusão ou aquisição representa mais um alto grau de integração vertical do que uma posse conjunta. Os vários tipos de cooperação formal e informal constituem os passos seguintes ao longo do baixo grau de integração vertical da escala. Finalmente, à direita da escala, encontramos o mercado em que é livre a troca de produtos e serviços. Aqui não há integração vertical. As alianças estratégicas poderão, assim, ser definidas ao longo desta escala. Há, aqui, uma associação entre integração vertical e aliança, no sentido de que à medida que o grau de integração vertical aumenta temos um nível mais elevado e completo de alianças, sendo explicitadas as possíveis formas que estas podem assumir. Elas vão desde as fusões à simples cooperação informal, tornando extremamente lato e amplo o leque de formas que podem assumir as alianças estratégicas.

Uma definição teórica alternativa de alianças, de acordo com Contractor e Lorange (5), é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas.

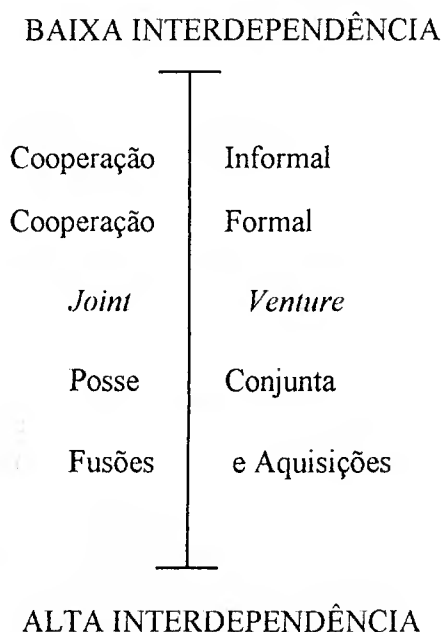


Figura nº 8: Opções das alianças estratégicas em termos do grau de interdependência entre os parceiros.

Origem: Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

Através da figura nº 8, podemos visualizar as opções possíveis, em termos de interdependência, que podem variar de alta para baixa, obtendo-se um leque de formas que as alianças podem assumir.

A escolha de uma opção de aliança estratégica é baseada não somente no sentido que terá para os parceiros, mas fundamentalmente na necessidade de desenvolver uma confiança mútua entre estes. Um parceiro poderá desejar iniciar a relação de um modo menos comprometedor e, depois, evoluir para uma tipologia mais complexa e de relacionamento mais profundo.

Estas duas perspectivas -grau de integração vertical e interdependência mútua- parecem ver basicamente as questões da mesma maneira. Contudo, para Lorange e

Roos, não se pode assumir que tal similitude possa ser realista. Pelo contrário, cada futuro parceiro tem a sua própria perspectiva em termos da sua situação estratégica, que poderá diferir da perspectiva do outro parceiro.

Para resolver esta questão, Lorange e Roos propõem um esquema conceptual de duas fases, para a classificação dos motivos e tipologias das alianças estratégicas. O primeiro passo toma como ponto de partida a perspectiva da posição estratégica, que leva a um conjunto de motivos genéricos de alianças estratégicas. Dados estes motivos para a estratégia cooperativa, o passo seguinte é baseado numa perspectiva de entrada e saída de recursos. Isto resulta num conjunto de tipos genéricos de alianças estratégicas que desenvolvemos mais adiante neste capítulo, ponto 6.3.

Num estudo efectuado pela escola francesa da HEC(6), definem-se alianças estratégicas como "associações entre várias empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes, que escolhem para gerir um projecto ou uma actividade específica a coordenação das competências, meios e recursos necessários". Explicitando, isto tem a ver com o facto de se

- colocar em curso um projecto ou actividade sobre uma base autónoma, enfrentando sozinhas a concorrência de outras empresas inseridas na mesma actividade;
- colocar em comum, de forma definitiva e sobre o conjunto das suas actividades, a totalidade dos recursos de que dispõem.

A definição de alianças defendida por Dussauge e Garrette (7) é explicitada através do quadro nº 5 abaixo descrito. Para estes autores, as alianças situam-se entre duas formas de organização industrial: concorrência e concentração, sendo geridas inteiramente pelo mercado.

Concorrência	<div>Alianças Estratégicas</div> <div> <div>↓</div> <div>↓</div> </div> <div>Competitivas Cooperativas</div>	Concentração
Coordenação estratégica nula: Relações entre firmas arbitradas unicamente pelo mercado	Coordenação estratégica parcial: Funcionamento negociado permitem uma arbitragem entre interesses próprios (rivalidade) e interesses partilhados (cooperação)	Coordenação estratégica total: Funcionamento coordenado por um centro de decisão único no seio de uma estrutura hierárquica integrada

Quadro nº 5 : Alianças estratégicas, concorrência e concentração
 Origem:Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990

No nosso estudo, a definição que incluímos tem a ver com o leque de posições que vai desde os simples acordos formais de cooperação a formas mais desenvolvidas de alianças tais como «*joint ventures*», passando por participações cruzadas e minoritárias. Nesta perspectiva ficam de fora formas como as fusões e as aquisições. Para nós, o que está em causa numa aliança estratégica é o poder de decisão que cada parceiro dispõe, procurando fazer prevalecer os seus interesses próprios nas escolhas colectivas efectuadas. Iremos no presente trabalho, analisar as alianças atendendo à natureza da relação estabelecida entre as empresas aliadas. Relação essa que combina rivalidade e cooperação.

Em resumo, as alianças estratégicas são definidas, no nosso estudo, como relações que se registam entre dois ou mais parceiros dentro de um princípio de economia aberta e de concorrência, que leva à criação por via contratual ou outra fórmula, de um entendimento e respectivo acordo sobre um determinado assunto, trabalho ou mesmo função e actividade da fileira económica dos bancos.

2 - OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DAS ALIANÇAS

Podemos reagrupar os objectivos estratégicos das alianças em quatro grandes categorias (8), em que as duas primeiras relevam uma estratégia geográfica e as duas últimas uma estratégia industrial:

- aceder mais rapidamente aos mercados globais, (num contexto de globalização da economia, as alianças são um meio de penetrar mais rapidamente nos mercados geográficos, de forma a permitir rentabilizar os investimentos tecnológicos crescentes);
- ultrapassar os obstáculos legais ou políticos, (têm servido para contornar proteccionismos económicos, barreiras aduaneiras, quotas de exportação...);
- realizar economias de escala;
- combinar ou captar as competências complementares.

Estes objectivos são largamente conhecidos e comentados. Também é claro que a sua realização é possível para outros tipos de movimentos estratégicos para além das alianças, em particular nas fusões e aquisições (9).

De acordo com Contractor e Lorange (10), os principais objectivos para a formação de acordos de cooperação são:

- redução do risco
 - .diversificação da gama de produtos;
 - .dispersão e redução dos custos fixos;
 - .baixa do capital total investido;
 - .rapidez de entrada e de retorno dos lucros;
- economias de escala e racionalização
 - .custo médio mais baixo devido ao largo volume;
 - .baixo custo por utilização das vantagens comparativas de cada parceiro;
- tecnologias complementares e patentes
 - .sinergias tecnológicas;
 - .troca de patentes;
- cooptar ou bloquear a competição
 - .«*joint ventures*» defensivas para reduzir a competição;
 - .«*joint ventures*» ofensivas para aumentar os custos e baixar a quota de mercado de uma terceira empresa;

- ultrapassar as barreiras colocadas pelos governos e barreiras comerciais
 - .receber a permissão para operar como uma entidade local, devido à existência de um parceiro regional;
 - .satisfazer requisitos regionais;
- expansão inicial internacional
 - .beneficiar do «*know how*» local;
- quase integração vertical
 - .acesso a materiais, tecnologias, trabalho, capital, canais de distribuição;
 - .benefícios de reconhecimento de marcas;
 - .estabelecer ligações com os maiores compradores.

3 - AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA LITERATURA ECONÓMICA E DE GESTÃO

Nos anos 80, particularmente na segunda metade, conheceu-se uma abundante publicação de artigos e de livros sobre a estratégia das empresas e a sua relação com as alianças (11).

A referência principal em matéria de alianças estratégicas é a teoria dos custos de transacção, em particular os trabalhos desenvolvidos por Williamson (12). Esta teoria encontra o seu campo de aplicação mais imediato na análise e na modelização das relações entre actores situados em diferentes estados da fileira económica.

A par das interpretações das questões das alianças estratégicas, através da teoria dos custos de transacção, temos uma série de abordagens que podemos reagrupar em duas grandes categorias (13):

- poder de mercado e
- aprendizagem organizacional.

A primeira destas duas correntes apresenta as alianças como um meio para as empresas reforçarem de forma concorrencial a sua posição, exercendo uma influência sobre a estrutura industrial. Ao contrário da análise inspirada nos custos de transacção, esta abordagem coloca a tónica sobre o modo como as alianças modificam o jogo concorrencial. Uma tal abordagem baseia-se no exame das posições concorrenciais dos aliados e a sua presença ou a sua entrada no mercado.

A "aprendizagem organizacional" considera as alianças como um meio de transferência do conhecimento entre os parceiros. Esta abordagem centra a sua análise sobre a transferibilidade e apropriabilidade das competências, assim como sobre a polivalência e a complementaridade dos activos (14). No seio desta visão, distingue-se o facto de se examinar a organização das tarefas na aliança, para distinguir os casos onde as transferências das competências são favorecidas. Certos autores examinaram esta questão em trabalhos empíricos, a partir do conceito de cadeia de valor (15).

Outros trabalhos empíricos baseados em aspectos estatísticos seguem dimensões simplesmente descritivas. Estes trabalhos relatam as alianças por zonas geográficas, por indústrias, por estruturas jurídicas e por tipos de objectivos (tecnológico, industrial ou comercial) (16).

Entre os trabalhos empíricos, existem pesquisas de ordem clínica e não estatística que estudam a partir de casos os problemas sublinhados ao nível da gestão das alianças (17).

3.1 - As abordagens teóricas

Uma das principais teorias que se enquadram nesta classificação de abordagens teóricas é a teoria dos custos de transacção (18).

Esta teoria parte do princípio de que, para realizar as transacções, no recurso ao mercado, existe um custo apelidado de custo de transacção. Estipula-se que as empresas internalizam certas transacções de forma a minimizar a soma dos custos de produção e os custos de transacção. Nesta óptica, as alianças podem ser vistas como as estruturas de gestão de transacções, intermediárias entre o mercado e a empresa integrada. Entre os elementos que provocam a formação de custos de transacção, o mais importante é a especificidade dos activos. Isto é: quando a realização de uma transacção necessita de que o fornecedor faça um investimento específico em material ou em conhecimento, o custo de transacção aumenta (em particular por causa da importância do custo de transferência da transacção sobre outros fornecedores), pelo que leva o cliente a integrar-se a montante, fazendo com que as duas partes façam uma associação que estabilize a relação a mais longo prazo do que os simples contratos de venda.

Como está centrado sobre a noção de transacção, um tal paradigma é pertinente, essencialmente para análise das relações clientes/fornecedores e para uma integração vertical. Com efeito, as economias de escala sobre os custos de produção, obtidas devido à aliança, não são mais que uma condição necessária à sua efectivação. A condição suficiente repousa sobre os custos de transacção.

3.2 - As abordagens descritivas

As abordagens descritivas baseiam as suas análises sobre as alianças, a partir da observação de séries e pesquisas realizadas sobre dados estatísticos (19). Apoiados em melhorias evidenciadas pela informática, desenvolveram-se vários estudos e dados secundários, nomeadamente trabalhos na imprensa, análises sectoriais, estatísticas nacionais, etc.

A principal dificuldade, nestes trabalhos, é que os dados utilizados são baseados na imprensa económica, com a desvantagem de, muitas vezes, reproduzirem de forma imperfeita as declarações dos dirigentes.

3.3 - As abordagens prescritivas

Certos analistas interpretam a posição relativa dos parceiros nas alianças como uma verdadeira relação força. Nos trabalhos sobre alianças estratégicas, o seu objectivo é marcar os elementos que permitem a uma empresa reforçar-se em detrimento de outra no quadro da aliança. Para estes autores, a aliança é vista como o "um cavalo de Tróia" (20).

Estas abordagens consistem na prescrição de métodos que permitam evitar o domínio por parte de outros.

Os trabalhos em causa têm o mérito de esclarecer os problemas da gestão das alianças, uma vez elas concluídas. Todavia, o seu limite advém do facto de elas não repousarem sobre uma tipologia de alianças suficientemente sólida e de se centrarem sobre os casos de alianças que colocam problemas de dependência ou domínio, vendo isso como uma lei geral.

4 - A TEORIA DAS RELAÇÕES

O quadro referencial desta teoria são as relações privilegiadas, definidas ao mesmo tempo pelo parceiro com o qual são estabelecidas e pela natureza do seu conteúdo.

Como todas as "estratégias relacionais"(21), as alianças colocam em causa, pela sua existência, os modelos clássicos de análise estratégica que concebem as empresas concorrentes como naturalmente voltadas para se defrontarem no mercado. Nesse sentido, quando falamos em estratégias relacionais, estamos, por oposição, a posicionarmo-nos contra as estratégias de concorrência.

Uma estratégia diz-se relacional quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto (22). Aqui, a noção de concorrência não está totalmente afastada, mas é secundária no âmbito de acordos firmados.

De acordo com a teoria das relações, podemos distinguir quatro tipos de parceiros e quatro grandes tipos de conteúdos.

Quanto aos parceiros, temos:

- o Estado,
- um ou mais concorrentes,
- clientes e fornecedores,
- toda e qualquer espécie de grupos de pressão.

Em termos de conteúdos, temos:

- a estratégia de mercado,
- a estratégia tecnológica,
- a estratégia financeira,
- e a estratégia social.

Em numerosos países, o Estado tende a ser o principal parceiro privilegiado. Este, para além de desempenhar um papel regulamentador, também desenvolve um papel protector. Pode, assim, ajudar consideravelmente as empresas ou mesmo prejudicá-las.

Os concorrentes surgem, obviamente num lugar de privilégio. Aparecem, muitas vezes, sob a forma de consórcios que definem a repartição dos domínios de actividade entre as duas partes no interior de um mesmo sector de actividade, quer explorando um mercado, quer com fins de investigação e desenvolvimento de novas tecnologias, quer ainda com a finalidade de fabricar um produto acabado de uma componente desse mesmo produto.

Através da relação qualidade/preço do produto oferecido, temos os clientes e fornecedores como parceiros a privilegiar. Para os defensores da abordagem relacional, existe, assim, uma solidariedade entre empresas que transcende as suas relações económicas e desempenha um papel essencial na estratégia que podem envolver a troca de informações, a conclusão de acordos tácitos, as pressões comuns exercidas

terceiros, a reflexão conjunta sobre ameaças que pesam sobre as empresas e sobre o modo de lhes fazer frente.

Quanto aos grupos de pressão, sobressaem as organizações sindicais, as organizações universitárias, centros de pesquisa e desenvolvimento, associações de defesa do consumidor, defesa do ambiente ou mesmo órgãos de comunicação social.

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 9 : As estratégias relacionais
Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

As estratégias relacionais podem assumir uma infinidade de formas.Cruzando os quatro tipos de parceiros com os objectivos da relação, constitui-se um conjunto de soluções, nomeadamente:

- a protecção nacional,
- as "ententes",
- os acordos liberais,
- os clubes de fornecedores do Estado,
- as estratégias político-tecnológicas,
- as estratégias político-sindicais.

Obtem-se assim, várias situações possíveis:

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 10: Protecção nacional
Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

O Estado beneficia as empresas nacionais através de medidas que as protegem no mercado doméstico relativamente à concorrência exterior.Neste caso, temos a chamada protecção nacional («vide» figura nº 10).

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 11: A "Entente"
Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

A "entente" («vide» figura nº 11) surge quando duas empresas concorrentes concluem um acordo incidindo sobre as respectivas estratégias de mercado.Este acordo tende a suprimir ou a regulamentar a concorrência entre as empresas.

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 12: Acordos liberais
 Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

No entanto, os acordos entre as empresas podem ser alargados a outros domínios para além da estratégia de mercado.Pode ser, por exemplo, a estratégia tecnológica, em que os parceiros decidiram desenvolver um novo produto ou processo e explorá-lo de forma coordenada, ou a estratégia financeira e a estratégia social.Estes tipos de acordos são os chamados "acordos liberais" («*vide*» figura nº 12).

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 13: Clubes de fornecedores do Estado
 Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

É conhecido o facto de o Estado ser o principal cliente das empresas, nesse sentido, ele pode privilegiar umas em detrimento de outras.Quando o Estado reparte as suas encomendas de modo concertado entre um número muito pequeno de empresas e tecnologias, de forma a que nem o preço nem as «*perfomances*» constituam elementos

de concorrência, temos os chamados acordos de clubes de fornecedores («vide» figura nº 13).

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 14: Estratégias político-tecnológicas
Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

Nesta visão («vide» figura nº 14) é suprimida toda a concorrência entre as firmas nacionais.

A relação privilegiada incide sobre.... ----- É estabelecida com...	A Estratégia de Mercado	A Estratégia Tecnológica	A Estratégia Financeira	A Estratégia Social
O Estado				
Um ou mais Concorrentes				
Clientes e Fornecedores				
Grupos de Pressão				

Figura nº 15: Estratégia político-sindical
Origem:Strategor, *Política Global de Empresa*

O acordo diz-se "político-sindical" quando a empresa procura, ao mesmo tempo, o acordo dos sindicatos e dos poderes públicos para se manter («vide» figura nº 15). Contudo, este tipo de sistema só pode ser temporário e não funciona indefinidamente.

Estes tipos de cenários não são limitativos, podendo existir numerosas variantes. De acordo com esta teoria, ao colocar no terreno apropriado estas estratégias relacionais, poderão as empresas enfrentar melhor a concorrência.

5 - O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

5.1 - O modelo do processo de formação das alianças

A premissa básica do modelo de Lorange & Roos (23) é que o processo de decisão, durante a fase inicial e as fases de negociação é de vital importância. O modelo reflecte considerações, quer políticas quer analíticas, ligadas ao processo de formação, ilustrando como a formação de uma aliança estratégica toma lugar de uma forma gradual e complexa («*vide*» figura nº 16).

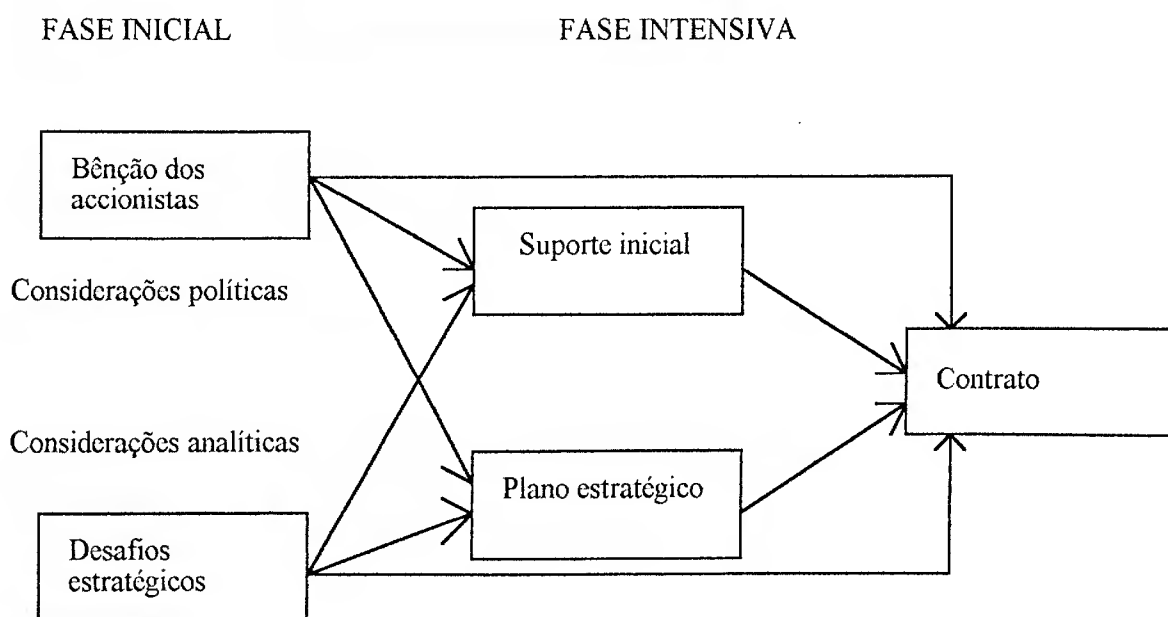


Figura nº 16 : Modelo do processo de formação das alianças

Origem: Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

5.1.1 - A intenção estratégica

Numa aliança estratégica de sucesso, ambas as partes devem ter uma intenção estratégica que deverá ser conciliável. No início da relação, as duas partes apresentam-se com diferentes intenções estratégicas. Elas procuram diferentes benefícios da aliança, em relação às respectivas estratégias. As duas intenções estratégicas devem, contudo, ser suficientemente compatíveis para levar à cooperação. Se uma parte tem uma intenção predominante a curto prazo, enquanto que a outra tem uma perspectiva de longo prazo, podem existir dificuldades em estabelecer uma intenção estratégica comum.

De acordo com Hamel e Prahalad (24) a intenção estratégica tem duas dimensões:

- a intenção estratégica visiona o desejo da posição de liderança

e estabelece os critérios da organização;

- a intenção estratégica está relacionada com o processo activo da gestão que inclui a ênfase na organização e na motivação das pessoas por comunicação do valor alvo.

A implementação de uma aliança estratégica com sucesso tem a ver com o processo de formação inicial, onde a intenção estratégica tem um papel fundamental.

5.1.2 - A "Bênção dos Interessados"

A primeira consideração política é assegurar que os investidores mais importantes vejam os benefícios gerais e apoiem a ideia da aliança estratégica.

Os directores de uma empresa poderão estar hesitantes se perceberem que a futura aliança poderá reduzir o seu poder discricionário, assim como os quadros da empresa poderão pensar que perdem poder e os empregados receiam perdas de emprego.

MacMillan e Jones (25) sumarizam um conjunto de conceitos chave, olhando para a gestão interna, quando se lhes pede apoio para alianças estratégicas.

Em geral estes conceitos respeitam a duas questões:

- Como compreender o comportamento dos interessados internos?
- Como gerir as coligações internas?

Estes autores consideram como principais interessados os proprietários, os membros da direcção, os bancos, os sindicatos, os governos e os trabalhadores.

5.1.3 - O desafio estratégico

O desafio estratégico tem a ver com a perspectiva dos parceiros relativamente à estratégia potencial de cooperação. O negócio que cada parte traz para a aliança estratégica deve ser avaliado em termos da sua força relativa e da sua competitividade como líder ou seguidor. Isto implica a análise de duas dimensões:

- os recursos de entrada e de saída;
- e a posição estratégica.

Esta análise deve responder a questões como:

- Quais são os benefícios aparentes desta aliança estratégica para cada parceiro?
- Como conseguem as duas partes complementar cada uma de-

las em ordem a criar uma força comum, de que ambos possam beneficiar?

- Quão importante é a aliança estratégica, dentro do leque de opções dos parceiros?

Para obter respostas, é importante colocar uma organização na posição de cada parceiro e avaliar as suas próprias considerações estratégicas dos vários pontos de vista.

5.1.4 - O plano estratégico

Já vimos que, na fase inicial do processo de formação, se debate e avalia a "bênção/apoio dos interessados" e o "desafio estratégico".

O passo seguinte tem a ver com uma negociação mais intensa. Assim, é relevante, para esta segunda fase ter reunido informação importante, de forma a efectuar uma análise e a desenvolver um plano estratégico. A primeira fase analítica culmina com o desenvolvimento de um plano estratégico para a aliança, entendido como um esforço combinado e contínuo pelas duas partes, o que envolve a reunião de mais informação detalhada. É também importante compreender as capacidades conjuntas e as forças dos parceiros futuros. A futura aliança poderá ser interessante somente se existirem sinergias que beneficiem ambos os parceiros.

Através do conceito de cadeia de valor dos parceiros, mostra-se como a combinação de actividades das suas cadeias de valor poderão criar vários tipos de sinergias e suas forças. Os parceiros poderão combinar os seus esforços ao longo da cadeia valor, isto é, através da junção de pesquisa e desenvolvimento, produção coordenada, etc.

A principal contribuição para este tipo de cooperação está na obtenção de economias de escala. O custo baseado no volume e as poupanças de capital pode ser obtido através da partilha de investimentos.

5.1.5 - O apoio interno

O apoio interno respeita, acima de tudo, aos gestores em várias funções operacionais, que poderão ser particularmente activos, envolvendo-se na participação da aliança estratégica.

O problema está em responder a questões como:

- Estará a organização suficientemente esclarecida e motivada com a aliança estratégica ?
- Terá a aliança estratégica sido apresentada com suficiente detalhe para assegurar que todos vejam as tarefas e se focalizem nelas como uma oportunidade?

- Estará a aliança estratégica bem documentada sobre que actividades deverão ser executadas e que as alianças estratégicas não poderão ser vistas como uma ameaça ?
- Estarão os especialistas suficientemente motivados para fazer andar as tarefas específicas no modelo cooperativo ?
- Terá o «*staff*» operacional suficiente complementaridade de estilos para simplificar os seus contactos entre os parceiros da organização?

5.1.6 - A formalização do contrato

Relativamente a este modelo há duas questões fundamentais sobre as quais nos devemos debruçar, uma delas tem a ver com a avaliação das vantagens competitivas das alianças, na medida em que é importante para ambos os aliados, identificar e acordar que actividades coordenadas são críticas para a estratégia cooperativa. A outra questão tem a ver com a implementação interna que deve ser alvo de abordagem pelo plano de negócios.

A par destas questões centrais, outras são consideradas de elevada importância, nomeadamente:

- Quais os recursos disponíveis e relevantes de cada parceiro, quer no curto quer no longo prazo?
- Quais são as actividades dos parceiros no longo prazo de cooperação?
- Como poderá a aliança estratégica ter uma estabilidade harmoniosa no longo prazo, sem conflitos entre os parceiros ?

Estas questões envolvem, como é óbvio, um maior detalhe ao nível da sua avaliação e impacto na aliança.

Após as duas fases fundamentais no processo de formação de alianças, chega-se à fase final da elaboração e formalização contratual que, como já vimos, poderá obedecer a um conjunto de tipologias possíveis. Na fase inicial é necessária uma elevada componente de capacidade crítica, como forma de estabelecer uma clara compreensão sobre o jogo estratégico dos futuros parceiros. Isto envolve verificar como é que a intenção estratégica pode ser satisfeita através de uma avaliação das origens dos ganhos numa futura aliança estratégica. Concretamente, qual o valor que é criado através da cooperação.

6 - A EVOLUÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

6.1 - O modelo genérico de evolução das alianças estratégicas

As alianças estratégicas devem receber energia e motivações desde a base por parte dos seus intervenientes.

As alianças no estágio inicial necessitam de muito estímulo, na medida em que se encontram frequentemente debaixo de alguma pressão, para se adaptarem às novas oportunidades e responderem às ameaças ambientais, o que envolve, geralmente, muito tempo, grande esforço de negócio e adaptação.

A evolução típica de uma aliança estratégica encontra-se identificada na figura nº 17. Durante a primeira fase da vida da aliança, ela é vista como uma parte comum entre os parceiros, onde cada parceiro tem um papel activo. Estes papéis são, assim, complementares. Por exemplo, um parceiro providencia tecnologia e o outro contribui com contactos sobre o mercado e acesso aos clientes. Posteriormente, evolui-se para uma zona onde um parceiro se torna cada vez mais dominante e continua a diligenciar para que um conjunto de actividades avance, enquanto que o outro parceiro gradualmente se torna mais passivo. Deve-se chamar à atenção para o facto de que estas relativas alterações nas tarefas dos parceiros deverem ser antecipadas no acordo de aliança e devem ser vistas como algo pragmático e natural. Não se trata de um parceiro se considerar mais importante e relegar o outro para uma posição secundária.

Na opinião de Lorange e Roos (26), muitas alianças poderão iniciar-se a partir da segunda fase, isto é, com um parceiro relativamente dominante, o que acontece, nomeadamente, quando um dos parceiros tem um interesse activo num negócio particular e procura outro parceiro mais passivo para lhe dar apoio geral, sobretudo financeiro. Contudo, a fase II tende a evoluir para um nível onde a aliança desempenhe um papel mais ou menos autónomo, como entidade independente. A aliança tende a continuar ao longo do tempo, mantendo-se competitiva e providenciando benefícios e rendimentos para os parceiros. No entanto, a aliança também poderá terminar se não funcionar bem por razões de baixa rendibilidade e reduzida competitividade. Outra forma de a aliança estratégica terminar advém da possibilidade de um dos parceiros adquirir ao outro a sua posição.

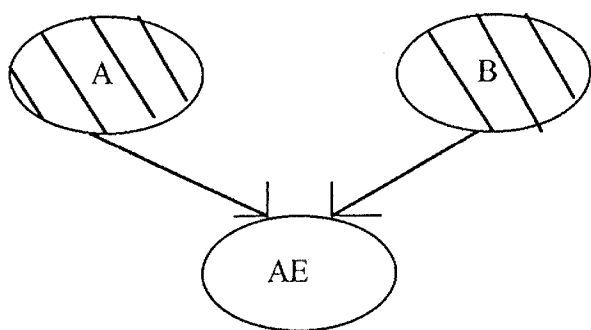
Esta visão da evolução das alianças, por parte de Lorange e Roos, é corroborada por outros autores, nomeadamente Harrigan (27). Este sustenta que "... as *«joint ventures»* são uma forma transitória de gestão, um passo intermédio no caminho para algo mais...". A emergência da fase II da evolução, quando a aliança desempenha um papel mais ou menos autónomo como entidade independente, é o passo seguinte, que surge de forma natural.

A forma de evolução da segunda fase para a terceira tem a ver com a criação de uma *«joint venture»* e do papel que esta desempenha na estratégia do parceiro, mais precisamente, o parceiro que detiver o controlo da tecnologia tenderá a deixar que a aliança a absorva. Se a tecnologia é única, é esperada forte evolução e não se verá o parceiro que controla a tecnologia a deixar que a aliança a absorva. Isto deixa as partes

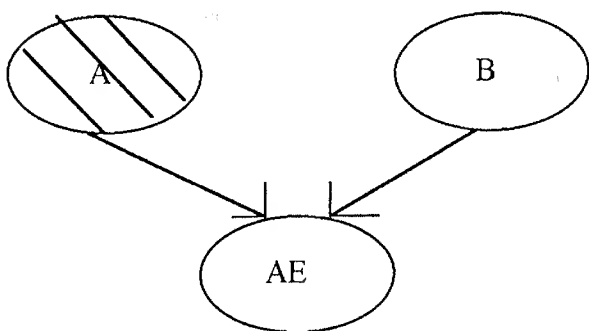
envolvidas na aliança com opções de aceitar a partilha, aceitar uma aliança dominante para sempre ou então dissolver a aliança num estágio mais recente de evolução das alianças. A principal implicação tem a ver com a necessidade de avaliar cuidadosamente a importância da tecnologia na aliança e de saber quando é que o parceiro que a controla está preparado para gradualmente a ceder.

A fase III caracteriza-se por ser um tipo independente de alianças estratégicas que pode, potencialmente, continuar por longo tempo, garantindo competitividade e retorno satisfatório para os parceiros.

FASE I



FASE II



FASE III

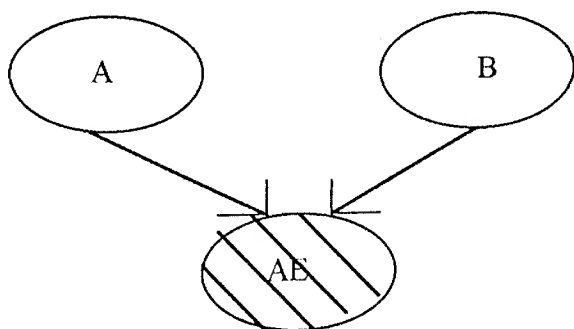


Figura nº 17: Estádios de evolução das alianças estratégicas

Origem: Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

A aliança poderá terminar se não funcionar por si própria. Outra opção é o fim da aliança determinado pela compra de um parceiro pelo outro.

É essencial, para compreender os vários tipos de alianças, perceber como se situam os níveis potenciais de evolução. Da mesma forma, é essencial compreender onde começa e que opções são possíveis, para perceber o seu processo de evolução.

6.2 - Motivos para a formação de alianças estratégicas

De acordo com um estudo efectuado por Zajac (28), as quatro motivações principais para a formação de alianças estratégicas são:

- aquisição de meios de distribuição e antecipação aos concorrentes (35%);
- ganhar acesso a novas tecnologias e diversificar em novos negócios (25%);
- obter economias de escala e procurar a integração vertical (20%);
- ultrapassar as barreiras legais e regulamentos (20%).

Uma forma de caracterizar os motivos para alianças (29) é olhar as posições estratégicas da posição futura de cada parceiro em termos de duas dimensões («vide» figura nº 18). Uma dimensão tem a ver com a importância estratégica do negócio, em particular com a aliança que está sendo contemplada e com o seu peso na carteira total do parceiro. A segunda dimensão analisa a posição relativa do negócio da empresa enquanto líder ou enquanto seguidor. Como líder, terá uma larga quota de mercado, liderança tecnológica ou qualidade superior. Haverá uma abordagem de aliança diferente do que se tiver uma baixa quota de mercado. Como seguidor, terá uma quota de mercado de menor dimensão e sempre inferior à do líder, adoptando políticas de imitação do líder.

Temos assim, um modelo dos motivos genéricos para alianças, que se focaliza em duas dimensões de posicionamento estratégico e quatro motivos genéricos que emergem das alianças estratégicas («vide» figura nº 18).

Posição no Negócio

		Líder	Seguidor
Importância Estratégica dos Parceiros na Actividade	Principal	Defender	Conquistar
	Periférico	Permanecer	Reestruturar

Figura nº 18: Matriz dos motivos genéricos para alianças

Origem: Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

Quando a estratégia da aliança é "principal" ao nível da actividade das empresas dos associados e a empresa detém uma relativa liderança no negócio, o motivo típico para entrar em alianças é a "defesa". As principais racionalidades para a formação de alianças provêm do acesso ao mercado e à tecnologia. As alianças, poderão ser necessárias para assegurar a origem de matérias primas ou de produtos.

Quando o negócio é "principal" mas a empresa é mais um seguidor no negócio, o principal motivo para aliança é "conquistar". Poderá ser altamente necessário para a empresa fortalecer a sua posição competitiva em ordem a torná-la viável e a aliança poderá ser a única opção realista.

Se o negócio desempenha um papel "periférico" na actividade total, mas a empresa é líder, a principal racionalidade é "permanecer/continuar". Aqui poderá decidir-se formar uma aliança para obter o máximo de eficiência fora da posição da empresa.

Por outro lado, se a empresa é mais um "seguidor" no negócio e se esse negócio desempenha um papel relativamente "periférico" na actualidade dos parceiros, o principal motivo para as estratégias cooperativas é "reestruturar" o negócio. O objectivo poderá ser reestruturar o negócio com um olho na criação de alguma força e valor.

6.3 - Tipologia das alianças

Ao nível dos vários estudos que analisámos, encontrámos diversos tipos de alianças, entre os quais, podemos apontar:

- contrato de pesquisa,
- acordo conjunto de pesquisa,

- acordo conjunto de compras,
- " de subcontratação,
- contrato de engenharia,
- acordo conjunto de produção,
- licenciamento de patentes,
- licenças de comercialização de marca,
- acordo para comunicação de experiências,
- " de consórcio,
- contrato de distribuição e
- «*joint ventures*» ...

Uma vez estabelecidas as formas de cooperação e decidida a forma legal (uma das 12 formas possíveis), temos as estruturas legais em que a cooperação poderá tomar lugar:

- «*joint venture*»,
- agrupamento de interesse económico,
- contrato de parceiros,
- associação temporária,
- contratos.

6.3.1 - O modelo de Lorange & Roos

A partir de uma análise efectuada pelos autores Lorange e Roos (30), iremos descrever a questão da tipologia das alianças.

A questão central de cada futuro parceiro numa aliança tem a ver com a relação entre os recursos que coloca numa aliança e as vantagens que daí retira. Num extremo, do lado dos «*inputs*», poderá ser desejável colocar só recursos organizacionais, tais como pessoas, tecnologias, fundos e pessoal de apoio. Num outro extremo, um associado poderá colocar recursos estratégicos suficientes para a aliança se adaptar a alterações potenciais do ambiente. A aliança poderá estar, assim, disponível a negociar, com oportunidades e ameaças potenciais.

Devido à criação de valor na aliança, poderemos considerar dois extremos de uma dimensão contínua, quando considerada a recuperação de «*output*». Por um lado, os parceiros poderão ficar com todos os resultados que foram gerados na aliança, como, por exemplo, recuperar todos os lucros financeiros, chamar de volta todos os executivos que trabalharam na aliança, por outro lado, poderão reter todos os conhecimentos tecnológicos e resultados que foram gerados na aliança. Isto poderá significar que uma entidade organizacional separada é gradualmente construída com os seus próprios recursos financeiros, de gestão e a sua própria tecnologia de base.

Dadas estas duas dimensões de recursos, um modelo de quatro tipos de alianças emerge («*vide*» figura nº 19).

Recursos entrados pelos parceiros

		Para operações de curto prazo	Para adaptação ao longo prazo
Recuperação dos resultados pelos parceiros	Para os Parceiros	Simple Acordo	Consórcio
	Reter na aliança	Projecto de <i>Joint Venture</i>	<i>Joint Venture</i>

Figura nº 19:Matriz da tipologia das alianças

Origem:Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

Se os parceiros colocam um conjunto mínimo de recursos, muitas vezes numa base temporária, de curto prazo, que reverterão de volta inteiramente para estes, então um tipo de alianças - acordo simples - faz sentido.Outro tipo de alianças é o "consórcio". Este fará sentido se as partes estão disponíveis para colocar mais recursos do que no caso anterior, mas em que os valores criados dentro da aliança são ainda distribuídos de volta aos parceiros.Um exemplo é quando duas empresas têm um consórcio comum de I&D: cada parte coloca os melhores cientistas, as melhores tecnologias, mas os benefícios reverterem para cada um dos parceiros.

Um terceiro tipo é o chamado "Projecto de «*joint venture*»".Nesta situação, os parceiros colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando num acordo para conjuntamente criarem valor estratégico através de uma organização comum.Os recursos gerados não serão distribuídos pelas partes, excepto os resultados financeiros (dividendos, *royalties*...).Um exemplo disto é a criação de uma aliança estratégica num certo país para facilitar a entrada nesse país.

Finalmente, temos a aliança do tipo «*joint venture*» .Aqui, ambas as partes colocam recursos em abundância que são gerados na aliança e aí retidos .Um exemplo disto, é a cooperação a longo prazo entre parceiros para desenvolver um negócio inteiramente novo.Este tipo de aliança poderá ser caracterizado como a criação de mais ou menos uma organização autónoma, com a sua própria vida estratégica.

6.3.2 - As alianças tecnológicas

De acordo com Michael Lyons (31), as alianças são basicamente tecnológicas, podendo ser " verticais ", quando a principal proposta é ter acesso à capacidade tecnológica, ou " horizontais ", quando a principal proposta é assegurar o acesso ao mercado.

Relativamente à posição das empresas aliadas e no que respeita à competição, temos as "alianças pré-competitivas", e as alianças de empresas que competem. Podem emergir quatro categorias de alianças tecnológicas : vertical/horizontal e pré-competitiva/competitiva. Esta classificação é útil para analisar e compreender as alianças e para gerar sugestões no sentido de melhorar a sua gestão («vide» figura nº 20).

		POSIÇÃO RELATIVAMENTE À COMPETIÇÃO	
		PRÉ-COMPETITIVO	COMPETITIVO
T I P O D E A L I A N Ç A S	V E R T I C A L	Objectivos claros Decisões a um nível técnico Horizonte de longo prazo > 5 anos Muitos modelos de parceria Minimizar as considerações futuras de impacto Avaliação fraca do risco Projectos e modelos Baixa estabilidade	Objectivos razoavelmente definidos Efectuar a decisão técnica no topo Médio prazo - 3 a 5 anos Baixa selecção de parceiros Impacto futuro Forte avaliação do risco Projectos dentro de modelos Média e alta estabilidade
	H O R I Z O N T A L	Objectivos bem definidos Decisão a um nível técnico Médio e longo prazo (5 anos) Selecção de vários parceiros Baixa consideração do impacto Baixa avaliação do risco Modelos de projectos Média e alta estabilidade	Objectivos muito bem definidos Decisão ao nível de topo Curto prazo - 3 anos Selecção reduzida de parceiros Pequena consideração de futuros impactos Forte avaliação do risco Modelos fora dos projectos Alta estabilidade

Figura nº 20: A gestão das alianças tecnológicas

Origem: Lyons, M, " Joint Ventures as Strategic Choice - A Literature Review, *Long Range Planning*, vol 24, nº 4, 1991

7 - O SUCESSO E O FRACASSO NA ALIANÇA ESTRATÉGICA

7.1 - A complexidade das alianças estratégicas

As alianças são, de facto, formas relativas e complexas de gerir. Num estudo efectuado sobre cinquenta alianças (32) sugere-se que o factor chave de sucesso das alianças é criar uma aliança que seja simples de gerir.

A complexidade, segundo este estudo, leva ao fracasso. Sobre a complexidade, a sua definição abrange :

- a complexidade das funções da aliança;
- a complexidade dos acordos organizacionais.

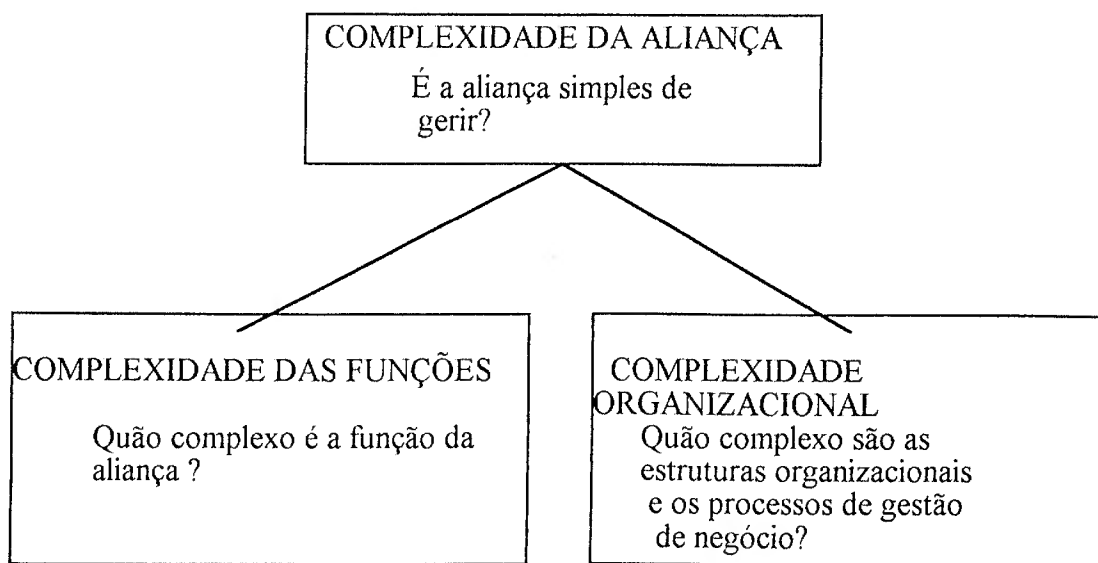


Figura nº 21 : A complexidade das alianças

Origem: Contractor, F, e Lorange, P, *Cooperative Strategies in International Business*

7.1.1 - A Complexidade das funções da aliança

Existem três factores que afectam as funções de uma aliança (33):

- o escopo das actividades que a aliança toma;
- a incerteza ambiental destas actividades;
- e a adequação das aptidões dentro da aliança.

Através da figura nº 22, podemos visualizar com maior profundidade esses factores e quais os aspectos que os afectam.

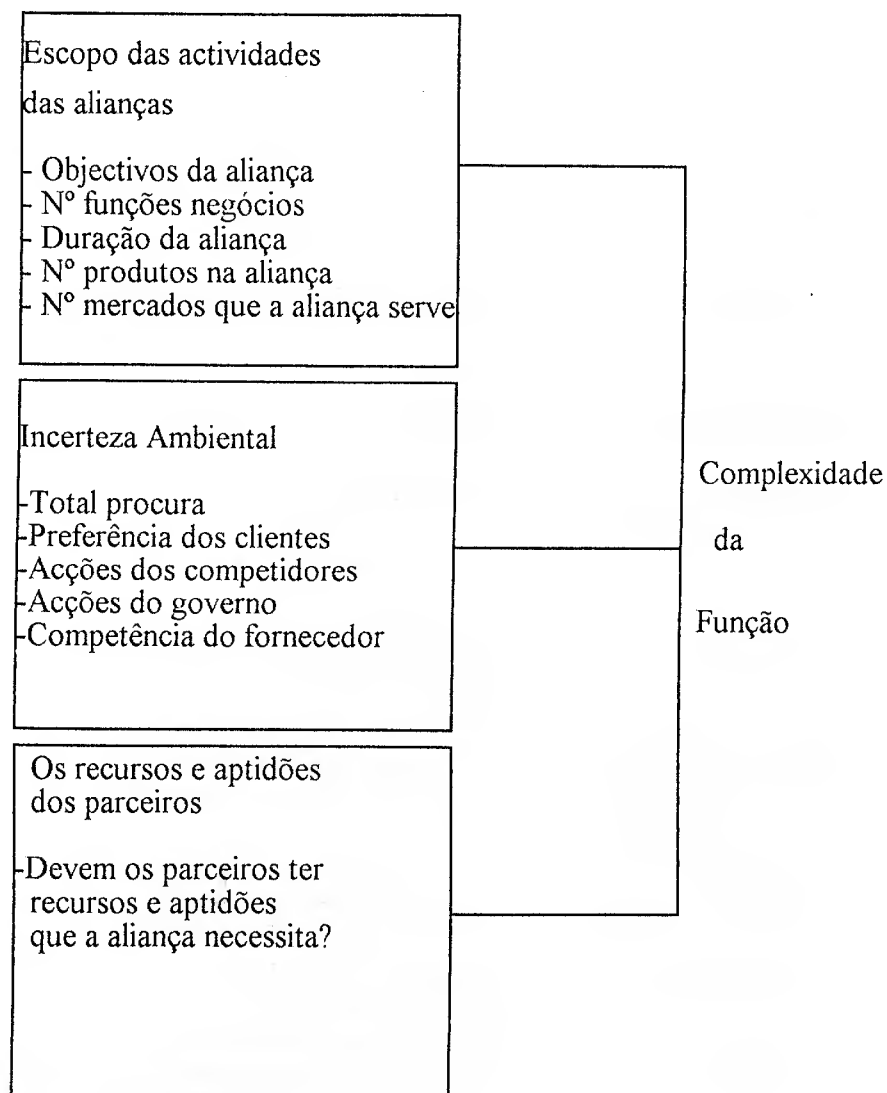


Figura nº 22: A complexidade das funções
 Origem: Contractor, F, e Lorange, P, *Cooperative Strategies in International Business*

7.1.2 - A complexidade organizacional

Da articulação entre a natureza da interacção dos parceiros e o grau de complexidade (baixa ou alta), emerge o sentido da complexidade que varia entre baixa, moderada e grande. Quanto maior for a complexidade e menor a rotina de relações entre o pessoal, maior será a complexidade organizacional (34).

N
A
T
U
R
E
Z
A

D
A

I
N
T
E
R
A
C
Ç
Ã
O

Não Rotina	Complexidade Moderada	Grande Complexidade
	Baixa Complexidade	Complexidade Moderada
Rotina		
	Baixa	Alta
	GRAU DE COMPLEXIDADE	

Figura nº 23 : Complexidade organizacional

Origem: Contractor, F, e Lorange, P, *Cooperative Strategies in International Business*

A racionalidade que se encontra exposta na figura nº 23 tem a ver com a interacção entre o pessoal dos parceiros, que pode ter origem em dificuldades, nomeadamente:

- os parceiros não se conhecerem;
- diferentes opiniões, atitudes e crenças;
- e diferentes objectivos.

Existem quatro factores que afectam a complexidade organizacional de uma aliança («vide» figura nº 24). Qualquer destes factores cria impacto ao nível da natureza e na frequência da interacção pessoal dos parceiros:

- número de parceiros;
- papel de cada parceiro;
- nível de confiança;
- complexidade das funções.

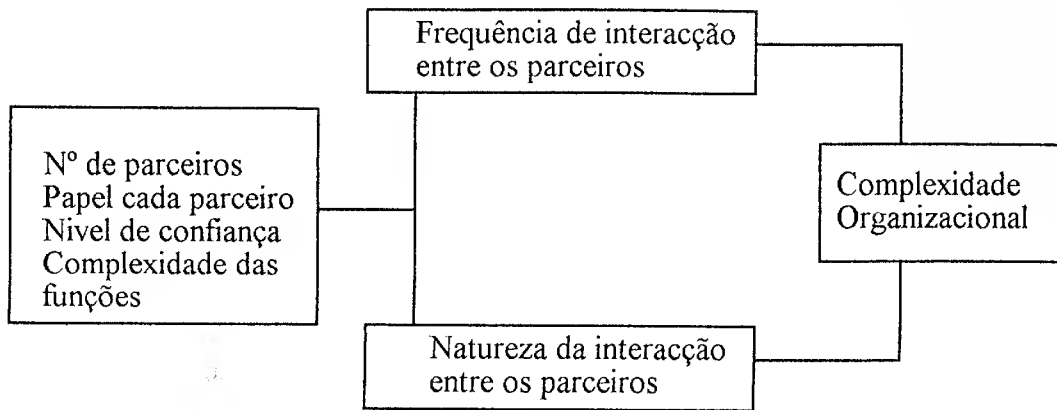


Figura nº 24 :Factores que afectam a complexidade organizacional

Origem: Contractor, F, e Lorange, P, *Cooperative Strategies in international Business*

7.2 Como medir o sucesso das alianças

A questão do sucesso numa aliança depende de vários factores. Na opinião de James Houghton, CEO da Corning (35), existem quatro considerações a fazer quanto ao sucesso:

- a estratégia e a cultura devem ser compatíveis;
- as contribuições de cada um devem ser comparáveis;
- as forças de cada parceiro devem ser comparáveis;
- e não podem existir conflitos de interesses.

Uma aliança deve ser baseada na cooperação mútua entre as partes envolvidas. Esta é uma condição imprescindível. É necessário criar um clima de confiança e de mútua compreensão.

Relativamente às questões levantadas acerca do sucesso de uma aliança, podemos basear-nos no trabalho de Devlin e Bleackley (36). Para estes autores, é a partir da identificação das opções estratégicas que se colocam às empresas que se parte à procura de um parceiro da aliança. Nessa tarefa, pontificam determinados pontos, como a clara definição de objectivos, a identificação de atributos dos parceiros necessários, passando pela avaliação do potencial dos parceiros, quer em termos dos seus benefícios, quer no impacto estratégico que provocam, colocando a ênfase na negociação de acordos de parceria.

Outro ponto a que os autores dão ênfase é à gestão da aliança, assim como os vários aspectos que criam impacto no que se poderá chamar sucesso da aliança («vide» figura nº 25).

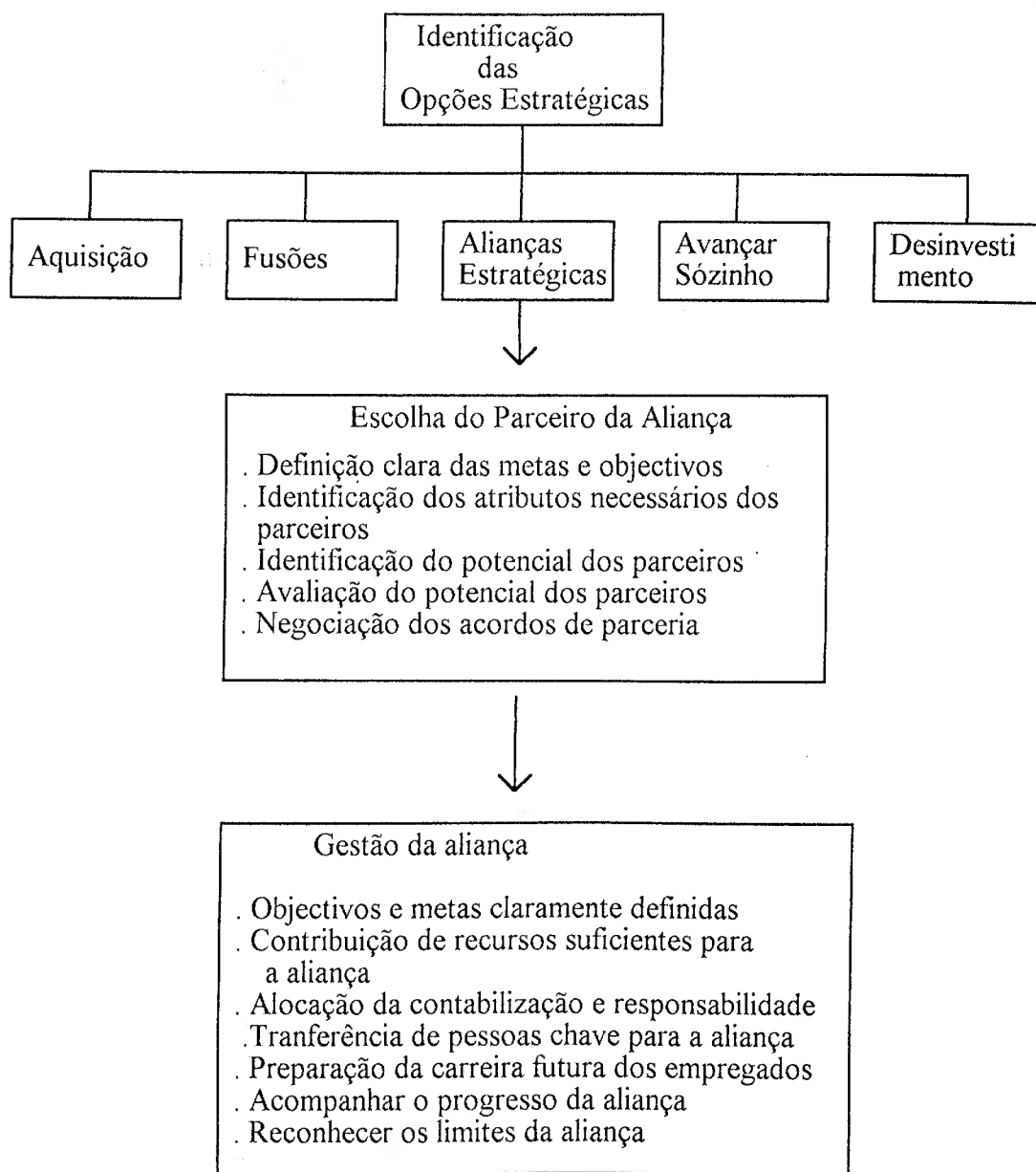


Figura nº 25: Checklist para o sucesso nas alianças

Origem: Devlin e Bleackley "Strategic Alliances - Guidelines for success" *Long Range Planning*, Vol. 21, nº5, 1988

Como podemos avaliar a eficácia das alianças? Podemos medir a «*performance*» em termos de indicadores financeiros, de sobrevivência e de propriedade?

É óbvio que cada aliança estratégica tem características únicas. Daí ser quase impossível dar uma prescrição de «*performances*», válida para um conjunto de casos. Por outro lado, as alianças têm vários parceiros e uns poderão considerar a aliança como um sucesso e outros, como um fracasso.

De acordo com a revista «*Fortune*» (37), as variáveis base para apreciação das mais admiráveis empresas são:

- o crescimento, os lucros e a distribuição de lucros aos sócios;
- a cotação bolsista em termos de «rating»;
- e a estabilidade da gestão.

Na opinião de Lorange e Roos (38), as análises estatísticas não são suficientes para distinguir as empresas eficazes das ineficazes. Num esforço para compreender este problema das alianças Anderson (39) desenvolveu o conceito de "Input-Output Continuum".

ENTRADAS

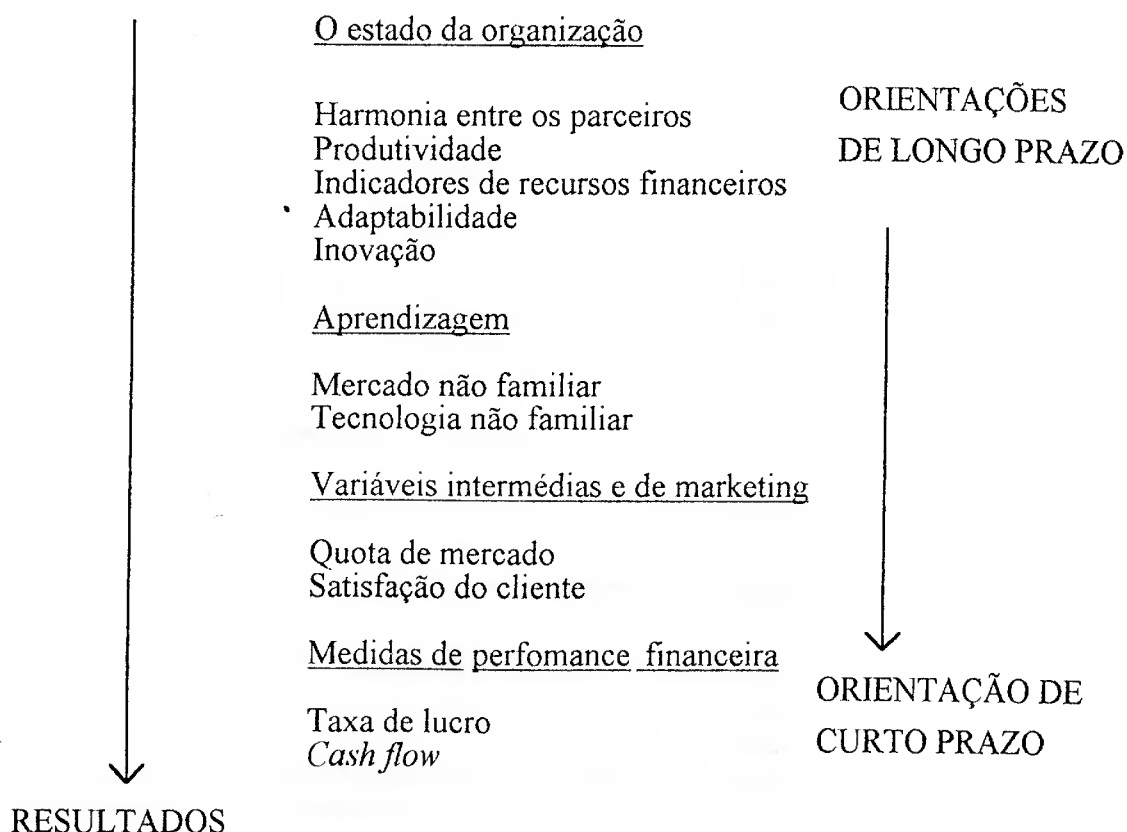


Figura nº 26 : Input-Output Continuum para uma «joint venture»

Origem: Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*

No curto prazo encontramos medidas tradicionais tais como resultados, enquanto que, no longo prazo, encontramos variáveis que são determinantes da «performance» ou seja, o que a organização faz e como obtém os resultados, porque uma organização poderá colocar bons níveis de «inputs» e ter fracos resultados nos «outputs», ou vice versa. Esta visão do «input-output continuum» poderá ser útil para avaliar as alianças estratégicas.

Através da cooperação, as empresas têm acesso a algumas informações sem o pagamento de um preço e pode inclusive usar este conhecimento para competir com o seu parceiro. Contudo, as alianças estratégicas podem conter alguns riscos, nomeadamente:

- a desapropriação de «*know how*» tecnológico;
- o risco de que um parceiro se torne um forte concorrente;
- a perda de vantagem competitiva;
- e deixar as empresas sem domínio do seu «*core business*» .

A história tem demonstrado que as diferenças culturais e a comunicação insuficiente entre outras coisas, podem levar à morte das alianças. O fracasso das alianças ou o seu sucesso têm muito a ver com confiança e cumprimento de obrigações.

Em ordem a evitar quaisquer problemas, os parceiros devem gerir as suas alianças com algumas premissas de ajuda, nomeadamente:

- impôr a cada um restrições e cláusulas de exclusividade;
- limitar a transferência de «*core technologies*»;
- aumentar o controlo das operações das alianças;
- planejar os seus acordos de forma cuidada;
- e construir alianças baseadas na confiança, obrigações e compatibilidade.

8 - O PROCESSO DE GESTÃO DAS ALIANÇAS

É muito difícil prever a evolução das alianças estratégicas, as questões levantadas e os perigos que poderão apresentar. É igualmente difícil sugerir um método universal para as gerir.

O processo de gestão das alianças apresenta-se, globalmente, difícil de conceptualizar. Existem questões fulcrais na gestão das alianças que devem de ser tomadas em consideração, na medida em que reflectem as dificuldades que se colocam ao processo de gestão. É preciso ter em conta o contexto geográfico e jurídico de uma aliança, a natureza das relações entre os diversos parceiros da aliança, aspectos sobre o planeamento e o controlo das alianças e a complexidade da gestão dos recursos humanos.

8.1 - O contexto das alianças

O contexto em que as alianças se encontram inseridas afecta o seu processo de gestão, uma vez que não se poderá dissociar a gestão e as suas formulas jurídicas, assim, como a cultura dos parceiros, influenciada por questões geográficas e sectoriais.

8.1.1 - O contexto geográfico e sectorial

A partir dos estudos descritivos e prescritivos efectuados, mostra-se que as zonas geográficas donde são originárias as empresas aliadas jogam um papel importante. Isso tem a ver com as diferenças entre culturas nacionais que se traduzem em diferenças na estrutura e organização.

As diferenças de culturas podem intervir, de certa maneira na evolução da aliança, se, estrategicamente, o objectivo principal dos aliados é captar as competências desta. É, pois, importante cruzar este critério com um certo número de factores estratégicos, em particular com o sector de actividade da nova aliança e o país de origem dos aliados. O critério do sector de actividade é um factor essencial, revelador de vantagens ao nível do efeito imitação, ao servirem de exemplos de cooperação. Com efeito, certas indústrias como as da aeronáutica, a espacial e a do armamento, acumularam anos de experiência na cooperação e têm adoptado as alianças como um modo de funcionamento normal, tirando daí fortes vantagens.

8.1.2 - O contexto jurídico e financeiro

A estrutura jurídica, no quadro das alianças, permite visualizar as evoluções possíveis. Num primeiro grau de análise, vem a entidade jurídica «*joint venture*». Com efeito, a existência de uma terceira entidade permite à aliança adquirir uma certa autonomia em relação aos seus criadores. Num segundo nível de análise, é significativo

considerar as partes do capital na eventual sociedade comum. As partes correspondem a uma valorização dos «*apports*» trazidos pelos diferentes aliados, onde é determinante a repartição do poder de decisão sobre a gestão da «*joint venture*».

8.2 - A natureza das relações entre os parceiros numa aliança

Para compreender o processo de gestão das alianças é fundamental perceber a natureza das relações que se estabelecem entre parceiros numa aliança, o que exige ter em conta os seguintes factores (40):

- a configuração da aliança em termos de activos e de competências detidas pelos diversos parceiros;
- as relações de força entre parceiros no seio da aliança;
- e o entendimento e a organização das funções cobertas pela aliança.

8.2.1 - A configuração das alianças

Vimos no capítulo II, ponto 3.3 uma tipologia de classificação das alianças baseada na análise de Dussauge e Garrette.)

É nosso propósito chamar à atenção do leitor que a tipologia de classificação das alianças em complementares, de integração conjunta e aditivas, reflectem diferentes processos de gestão, consoante a classificação adoptada ou seja, uma aliança do tipo complementar será gerida de forma diferente de uma aliança de integração conjunta ou aditiva. Cada modalidade de alianças está sujeita a um processo de gestão de acordo com as suas próprias características.

8.2.2 - As relações de força entre os parceiros na aliança

O processo de gestão das alianças é também determinado e limitado pela relação existente entre os diversos parceiros da aliança. A sua articulação reflecte a escolha do modelo de gestão a aplicar em cada aliança.

A questão sobre a natureza das relações entre aliados é resolvida de maneira unívoca pelos principais analistas do fenómeno das alianças. Para uns, as alianças aparentam um comportamento de confronto, que anula a concorrência entre aliados e reforça colectivamente a sua situação face ao ambiente (outros concorrentes, fornecedores, clientes, Estado...). Estas estratégias enquadram-se nas chamadas estratégias relacionais. Para outros, as alianças permanecem no campo das manobras concorrenciais, sob uma nova forma - a rivalidade entre aliados. Nesta perspectiva, as alianças tendem geralmente, a enfraquecer um parceiro e a reforçar o outro. Cada uma destas duas interpretações concentra a análise sobre uma faceta diferente da problemática das alianças:

- no primeiro caso, é a relação entre a aliança e o seu ambiente que é privilegiada;
- no segundo caso, a questão coloca-se sobre as relações entre aliados.

Para a maior parte dos observadores do fenómeno, estas duas interpretações não são mutuamente exclusivas (41).

8.2.3 - A organização das funções na aliança

A organização das funções pode ser caracterizada a partir do conceito de cadeia de valor, que é utilizado para classificar as alianças nas abordagens descritivas. O que implica definir as funções (I&D, produção, comercialização...) que a aliança coloca em jogo. Com efeito, uma aliança onde somente a comercialização está inscrita não tem o mesmo significado estratégico que uma outra que implique uma coordenação das diversas funções.

Segundo Dussauge e Garrette (42) "... os estudos descritivos não entram com a constatação de que, no seio da aliança, as respectivas funções são geridas em comum. A realidade é outra. Os parceiros podem ter interesse, não somente em desenvolver em comum as funções, mas também em repartir algumas delas entre os aliados. Estes fenómenos são muito significativos do tipo de relação que se estabelece entre aliados e das contradições que podem aparecer entre os objectivos procurados através da constituição de uma aliança, por um lado, e, por outro, a complexidade que constitui a organização das funções entre os aliados..."

As funções das alianças podem, nesta perspectiva, ser desenvolvidas em comum pelos parceiros, ou então, serem repartidas por cada aliado, atendendo às suas capacidades específicas. A repartição respeita às funções confiadas a apenas um aliado, o que permite especializar cada empresa numa dada função, para valorizar as complementaridades de competências e de activos entre parceiros. As duplicações dizem respeito às funções idênticas efectuadas paralelamente por diferentes aliados, permitindo evitar as perdas de competência que as repartições podem ter.

A configuração da aliança, na óptica de Dussauge e Garrette (43), determina a organização das funções entre os parceiros. As alianças complementares, motivadas pela complementaridade das competências e dos activos detidos pelos diversos parceiros, tendem a organizar-se ao redor de uma repartição das funções. Cada aliado tem a responsabilidade das funções suportadas pelas competências e activos que eles possuem. Todavia, a organização das funções entre os parceiros não se deduz automaticamente da configuração da aliança, como deveria ser no caso de os objectivos das alianças se confundirem com os objectivos particulares de cada aliado. Assim, as duplicações, de que se sublinhou o aspecto contra-produtivo, explicam-se pela vontade de certos parceiros em conservar as competências consideradas como cruciais.

O que se retira habitualmente das alianças é uma mensagem que coloca em ênfase a rivalidade interna entre os parceiros e sublinha os perigos de um enfraquecimento de

certos aliados em relação a outros. Na opinião de Dussauge e Garrette, estes casos correspondem quase sistematicamente às configurações das alianças complementares, que se explicam pela dissemetria dos activos e das competências trazidas e por um carácter mais ou menos apropriável. Este tipo de alianças pode depender de um dos parceiros. No caso das alianças aditivas, estas são traduzidas por uma especialização das competências de cada aliado. Aqui, assistimos a uma autonomização de uma entidade comum que tende a relegar os parceiros.

8.3 - A gestão dos recursos humanos

O processo de gestão das alianças é, em muito, determinado pela complexidade e diversidade das próprias alianças, que criam importantes reflexos na gestão dos recursos humanos.

O sucesso das alianças está na escolha das pessoas para as posições chave da empresa. O que coloca sobre os recursos humanos uma atenção redobrada, existindo mesmo, algumas características que os gestores das alianças devem possuir (44):

- habilidade negocial;
- flexibilidade;
- humildade;
- aceitação do risco;
- aptidão para renovar;
- integridade;
- sensibilidade;
- paciência e curiosidade.

A gestão dos recursos humanos deve atender e levar em conta dois tipos de tarefas. Primeiro, deve distribuir e motivar as pessoas de forma apropriada, prestando particular atenção às aptidões para compatibilizar estilos de gestão e capacidade de comunicação, em segundo, os recursos humanos devem de ser geridos em ordem a sustentar e ganhar competências.

8.4 - Cultura , controlo e planeamento das alianças

Há dois aspectos relevantes que importa ter em conta no processo de gestão das alianças. Um deles tem a ver com a problemática do planeamento e controlo das alianças e o outro, com a cultura das empresas.

Ao implementar um processo de gestão das alianças, deve-se estabelecer um planeamento realista e um eficaz sistema de controlo, que actuarão como um processo de gestão complementar, fazendo funcionar a aliança. Para tal, dever-se-à ter em atenção as dimensões que o sistema de planeamento deve abranger. Sendo necessário um controlo clássico, baseado no orçamento, o que, apesar de tudo, poderá não ser suficiente. Na prática, para que o processo de gestão funcione é necessário uma abordagem integrada do planeamento e do controlo, envolvendo todos os parceiros da aliança.

A cultura dos parceiros de uma aliança desempenha um papel fundamental no seu processo de formação e gestão, na medida em que estes reflectem a chamada "intenção estratégica" que resulta da cultura existente nos parceiros. Qualquer processo de gestão deve levar em conta as especificidades de cultura de cada um dos parceiros.

9 - VANTAGENS DAS ALIANÇAS

Importa, pois, demonstrar onde é que as alianças apresentam vantagens originais que levem as empresas a preferi-las a outras formas mais clássicas de organização industrial. Na opinião de Dussauge e Garrette (45), essas vantagens são duas: a preservação da autonomia e a reversibilidade.

- A preservação da autonomia.

A protecção de uma certa margem de manobra estratégica manifesta-se através de uma preservação de identidade e da cultura interna das empresas aliadas. As alianças permitem explorar as sinergias estratégicas que se circunscrevem precisamente ao domínio da colaboração e evitar que a identidade de cada parceiro se perca no conjunto englobado.

- A reversibilidade.

A segunda originalidade das alianças é que elas não são casamentos irrevogáveis, existindo um certo grau de reversibilidade das decisões estratégicas. Esta vantagem é sensível quando consideramos o papel que as alianças podem jogar na gestão do conjunto das actividades de firmas diversificadas.

De acordo com um estudo de alianças estratégicas da autoria de Philippe Gugler (46), existem várias vantagens nas alianças («*vide*» figura nº 27):

- repartição das necessidades de investimento por actividades específicas tais como pesquisa e desenvolvimento;
- acesso a recursos complementares, tais como tecnologias;
- acelerar o retorno dos investimentos através de um mais rápido «*turnover*» dos activos das empresas;
- ultrapassar e reduzir riscos;
- e criação de eficiência através de economias de escala, especialização e racionalização.

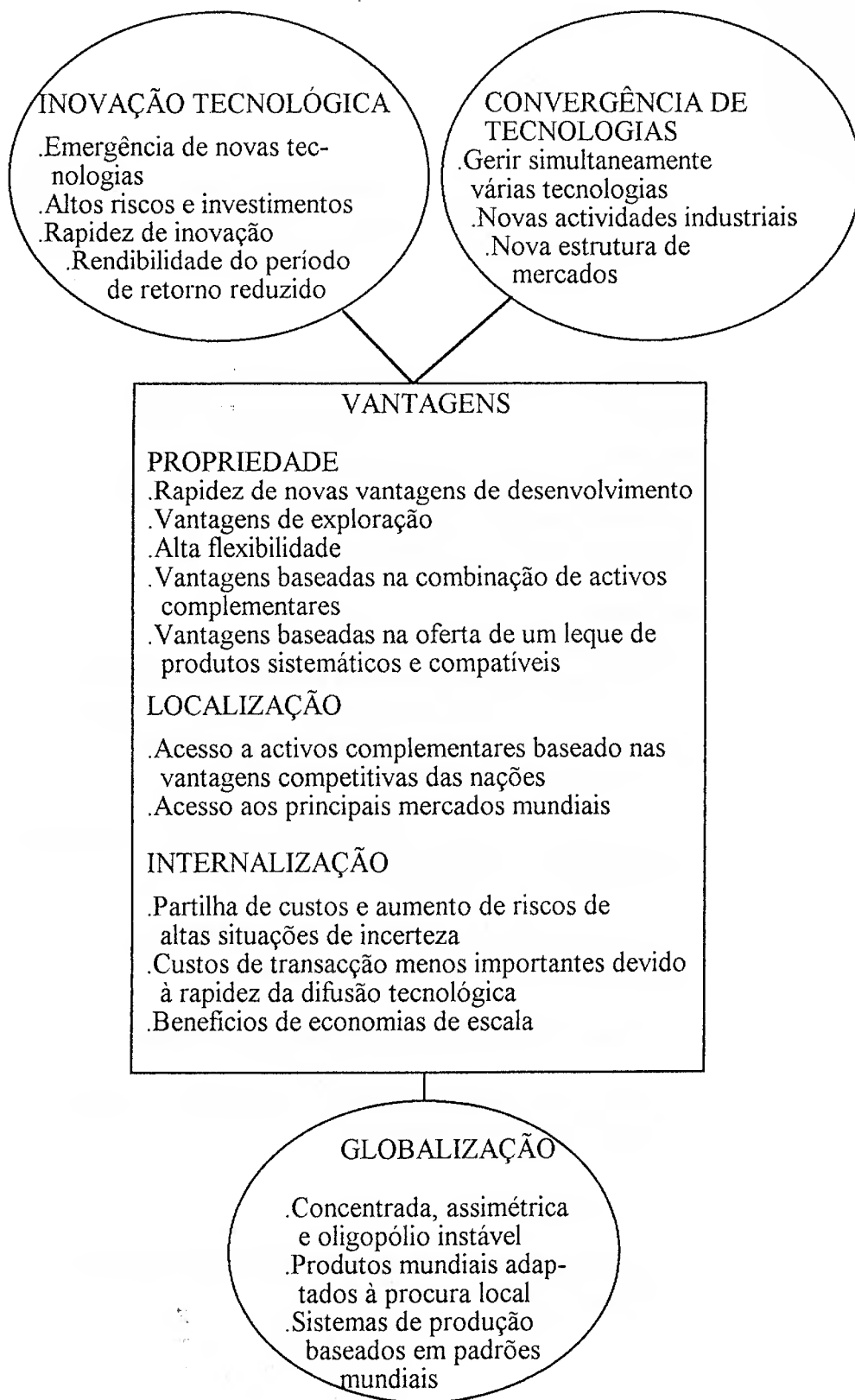


Figura nº 27: O valor das alianças estratégicas

Origem: Gugler P, "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", *Long Range Planning*, Vol 25

Para este autor, nos anos mais recentes, três factores constituíram as principais forças de crescimento das alianças (47):

- inovações tecnológicas que provocam alterações nas vantagens competitivas das empresas, o que leva estas a partilhar o risco e a encontrar novas formas de aceder aos mercados;
- a convergência de tecnologias dentro e entre «clusters» tecnológicos, que permite às empresas ganhar acesso a diferentes tecnologias que, aliás, elas possuem;
- globalização do mercado que cresceu em função da dimensão do investimento estrangeiro, criando necessidade de estruturas flexíveis e novas formas de organização.

Estes três factores contribuem para a existência de vantagens nas alianças, promovendo a emergência de estratégias cooperativas. O impacto criado pela emergência de novas tecnologias, a necessidade de as gerir, o aparecimento de novas actividades industriais, a rapidez de inovação, a necessidade de rentabilidade e consequente retorno financeiro, bem como as pressões provocadas pela globalização dos mercados conferem às alianças fortes vantagens, face a outras formas de organização industrial.

As alianças apresentam como principal vantagem, o facto de permitirem limitar o investimento a realizar por cada um dos parceiros, congregando um conjunto de recursos e partilhando os investimentos necessários. É, «a priori», a motivação mais evidente para a formação de alianças.

10 - ALIANÇAS: UMA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Os estrategas argumentam que os lucros de uma empresa dependem, basicamente, de duas variáveis:

- dos competidores actuais e potenciais;
- e da sua posição face aos seus fornecedores e clientes.

A cooperação leva as empresas a concentrarem-se nas suas competências distintivas. Contudo, podemos questionar-nos sobre quando é que a cooperação é, de facto, uma estratégia correcta. A cooperação não será sempre a estratégia correcta, como parece óbvio. Em determinados casos, é preferível avançar sozinho.

Para Jarillo e Stevenson (48), a cooperação é aconselhável quando duas condições forem verificadas:

- a cooperação leva ao aumento da eficiência;
- e a cooperação deve ser realizável e sustentável.

A cooperação é eficiente se, por qualquer razão, duas empresas obtêm mais baixos custos que uma só, ou seja, se os custos externos estão abaixo dos custos internos. Quando os custos externos são mais baixos do que os custos internos, poderão surgir redes de fornecedores trabalhando no máximo de eficiência possível. Contudo, nem sempre é assim. Existem empresas que preferem, apesar de tudo, continuar sozinhas. A razão tem a ver com os chamados custos de transacção (49). Mesmo, se fosse mais barato do que duas diferentes empresas, em termos da sua cadeia valor de um produto, o resultado final poderia ser mais caro, devido à existência de um custo no estabelecimento da transacção. Quando esse custo é tomado em conta, é preferível fazer as coisas sozinho. Este custo interno deverá ser comparado com a soma do custo externo mais o custo de transacção.

Mas, o que são estes custos de transacção? Primeiro, são custos de negociação, de monitorização e de cumprimento de contratos com entidades externas. Isto poderá ser especialmente difícil e caro, se existirem poucas empresas que possam providenciar os bens necessários. Segundo, são o custo de coordenação. Se um fornecedor tem de entregar um conjunto complexo de produtos de diferentes características, talvez seja mais simples estabelecer uma divisão e efectuar tudo sozinho (50).

Estes custos de transacção, baseados em informação, tendem rapidamente a baixar com o advento do poder das tecnologias de informação. É bem conhecido o crescente número de empresas que ligam os seus sistemas de computadores aos seus clientes e fornecedores. Desta forma, elas obtêm as vantagens de ter acesso imediato preservando as vantagens da especialização e economias de escala, que advêm com a cooperação. Contudo, este custo tende a desaparecer graças à informação de gestão inovadora. As empresas obtêm, desta forma, uma forte vantagem competitiva.

Ainda existem muitas mentes que consideram que, através das organizações individuais, é preferível desenvolver de forma independente o seu negócio, pela simples razão de que, para eles, as alianças representam um certo grau de fracasso.

O modelo de mercados e estrutura da indústria de Porter das "cinco forças competitivas" (51) poderá ser usado para explicar, em parte, o porquê da proliferação das «*joint ventures*». De acordo com este autor, qualquer indústria poderá ser explicada com base na relação entre cinco forças:

- a força relativa dos clientes ou compradores;
- a força relativa dos vendedores ou fornecedores de bens, serviços ou trabalho;
- a facilidade relativa de entrada de novos competidores potenciais;
- a disponibilidade potencial de produtos substitutos;
- e a rivalidade entre as empresas concorrentes.

Estas forças, continuamente em interacção e de forma agregada, tendem a alterar a todo o tempo as empresas. Nesse sentido, estes factores ajudam a explicar porquê algumas indústrias são consistentemente lucrativas e outras experimentam variações. Explicam também porquê algumas indústrias são caracterizadas por numerosas pequenas empresas, enquanto que outras são dominadas por pequenos gigantes.

As alianças, tal como as aquisições e fusões, são a resposta de muitas organizações a pressões estruturais. Daí que a proliferação das alianças tende a verificar-se como forma de fugir a uma complexidade empresarial e a uma concorrência global. A melhor forma de combater no terreno é a associação de empresas, como resposta a um conjunto de forças que contribuem para determinar o grau de competitividade da indústria. A forma que se vislumbra de alterar essa competitividade é a alteração do peso de cada uma das cinco forças e a melhor maneira de o fazer é através de alianças.

A formação de alianças tem também a ver com os objectivos dos parceiros. Para alguns autores, as alianças poderão ser vistas pelos parceiros em referência a objectivos diferentes e não complementares. O parceiro dominante vê a aliança como uma forma de penetrar no mercado, enquanto que o outro parceiro a vê como forma de reduzir o risco.

11 - ALIANÇAS: UMA ALTERNATIVA À CONCORRÊNCIA

Alguns autores consideram que, no futuro, a estrutura de competição mundial será diferente da verificada nos anos setenta e oitenta. Vêem o futuro como uma vasta rede de alianças múltiplas e evolutivas entre uma dezena de concorrentes em cada sector.

Duas concepções de alianças sobre esta questão se têm perfilado. Para uns, uma aliança é "... um jogo de soma não nula..." (52), ou seja, onde dois ou mais parceiros têm qualquer coisa a ganhar. Para outros, a aliança não é mais do que a continuação da concorrência, só que sob outras formas.

11.1 - A aliança: Um jogo de soma não nula

H. Perlmutter e D. Hergan (53) estudaram os factores que asseguram o sucesso de uma aliança para todos os parceiros. Após terem analisado o desenvolvimento e as características de várias alianças estudaram as condições necessárias ao sucesso.

Também o Business Intelligence Program, produziu um relatório intitulado "*Partnerships in a Strategic Context*" que analisou o sucesso das alianças, concluindo que:

- deve existir uma reflexão estratégica antes de se proceder à constituição de uma aliança, a fim avaliar a compatibilidade de objectivos;
- é fundamental uma boa qualidade de comunicação e de coordenação, implicando um intercâmbio de pessoal a todos os níveis;
- deve existir uma cultura comum, ou seja, os parceiros devem partilhar um conjunto de valores, um estilo e uma cultura;
- os sistemas de gestão devem ser autónomos, pois tudo passa pela existência de um centro de decisão com autoridade para comprometer todos os parceiros.

11.2 - A aliança: Uma nova forma de concorrência?

Esta abordagem assenta no postulado de que os acordos entre empresas são de soma nula, porque há sempre um que ganha e outro que perde. Daqui emergem determinadas implicações em termos de estratégia concorrencial. Num primeiro momento, as alianças aparecem como estratégias de segunda escolha - as empresas cooperam porque não podem fazer outra coisa, não têm alternativa. Num segundo momento, trata-se de identificar todas as ameaças ligadas com esta opção e os meios para as contornar.

No início, as alianças posicionam-se como uma alternativa à concorrência, na medida em que permitem a utilização de uma forma de organização ou de outra. Contudo, à medida que a aliança se vai desenvolvendo, e no limite, se estende a várias alianças de empresas que passam a concorrer entre si, então já estamos a falar de concorrência. Estamos, assim, no meio de um cenário onde num primeiro momento, tudo se passa em termos de alternativa; mas depois temos novamente a concorrência, ao invés de cooperação.

--

REFERÊNCIAS

- (1) Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques"
Les Cahiers de Recherche, Hec, Paris, 1990
- (2) Lorenzoni, G, e Ornati, O, "Constellation of Firms and New Venturing"
Journal of Business Venturing, N° 3, 1988 (citado por Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990, pp. 2)
- (3) Harrigan, K, R, *Strategies for Joint Ventures*
Lexington Books, 1985
Killing, J, P, *Strategies for Joint Ventures Success*
Praeger, 1983
(citados por Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1992, pp. 2)
- (4) Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*, 1ª ed., Cambridge, Blackwell Publishers, 1992, pp.3
- (5) Contractor, F, e Lorange, P, *Cooperative Strategies in International Business*
Lexington, Lexington Books, 1988,
- (6) Dussauge, P, e Garrette, B, "Les alliances stratégiques: analyse et mode d'emploi",
Les Cahiers de Recherche, Hec, Paris, 1991
- (7) Dussauge, P, e Garrette, B, Obra citada
- (8) Dussauge, P, e Garrette, B, Obra citada
- (9) Hennart, J, F, "Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures"
Strategic Management Journal, 1988 (citado por Dussauge, P e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990, pp. 9)
- (10) Contractor, F, J, e Lorange, P, "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures" in AAVV, *Cooperative Strategies in International Business*, organizado por Contractor, F, J, e Lorange, P, Massachusetts, Lexington Books, 1988
- (11) Contractor, F, J, e Lorange, P, Obra citada
Mowery, D, C, *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger Publishing, 1988, (citados por Dussauge, P e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990, pp. 14)
- (12) Williamson, O, E, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*
Free Press, New York, 197

- (13) Kogut, B, "Joint Ventures:Theoretical and Empirical Perspectives"
Strategic Management Journal, 1988 (citado por Dussauge, P e Garrette, B,
"Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec,
Paris, 1990, pp. 19)
- (14) Teece, D, J, " Profiting from Technological Innovation:Implications for
Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, vol.
15, nº 6, 1986
Teece, D, J, Pisano, G, Russo, M, V, *Joint ventures and Collaborative
Agreement in the Telecommunications Equipment Industry*
Ballinger, 1988 (citados por Dussauge, P, e Garrette, B, "Les alliances
strategiques:analyse et mode d'emploi",*Les Cahiers de Recherche*, Hec,
Paris, 1991, pp.8)
- (15) Garrette, B, "Actifs spécifiques et cooperation:une analyse des strategies
d'alliance", *Revue d'Economie Industrielle*, Nº 49, 1990
Ghemawat, P, Porter, M, E, e Rawlinson, R,A, "Patterns of International
Coalition Activity", in Porter, M, E, *Competition in Global Industries*,
Harvard University Press, 1985
Porter, M, E, e Fuller, M, B, "Coalitions and Global Strategy" in Porter, M, E,
obra citada, (citados por Dussauge, P, e Garrette, B, "Les alliances
strategiques:analyse et mode d'emploi", *Les Cahiers de Recherche*, Hec,
Paris, 1991, pp.8)
- (16) Harrigan, K,R, Morris, D, e Hergert, M, "Trends in International Collaborative
Agreements", *Columbia Journal of World Business*, 1987
Berg, S, Duncan, J, Friedman, P, *Joint Ventures Strategies and Corporate
Innovation*, Oeleschlager, 1982,
Delapierre, M, e al, "Les strategies d'accord des groupes europees:entre la
cohesion et l'eclatement, Université de Paris X, 1986,
Mariotti, Ricotta, "Joint Ventures and Inter Company Agreements:An
Introduction to a Comparative Survey in High Technology Sector", *Lucca
Conference*, Itália, 1986,
Haklisch, C, S, "Technical Alliances in the Semi-Conductor Industry", Centre for
Science and Technology Policy, New York University, 1986 (citados por
Dussauge, P, e Garrette, B, "Les alliances strategiques:analyse et mode
d'emploi", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1991, pp.8)
- (17) Killing, J,P, "How to Make a Global Joint Venture Work"
Harvard Business Review, Maio/Junho, 1982
Killing, J,P, "Managing International Joint Ventures", *Working Paper*, University
of Wester Ontário, 1989,
Killing, J,P, "Understanding alliances:The Role of Task and Organizational
Complexity" in Contractor e Lorange, obra citada
Doz, Y, Hamel G, Prahalad, C, K, "Collaborate With Your Competitors and
Win", *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 1989, (citados por
Dussauge, P, e Garrette, B, "Les alliances strategiques:analyse et mode
d'emploi", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1991, pp.9)
- (18) Williamson, O, E, Obra citada
- (19) Morris, D, e HYergert, M, "Trends in International Collaborative Agreements"
Columbia Journal of World Business, 1987,
Berg, S, Duncan, J, e Friedman, P, *Joint Ventures Strategies and Corporate
Innovation*, Oeleschlager, 1982,
Delapierre, M, e Al, "Les L'éclatement", Université de Paris, 1986,
Mariotti, Ricotta, "Joint Ventures and Intercompany Agreements:An Introduction

- to a Comparative Survey in Hight Technology Sector", *Lucca Conference*, Italy, Futuro Organization, 1986,
- Haklisch, C, S, "Technical Alliances in the Semi Conductor Industry", *Center for Science and Technology Policy*, New York University, 1986, (citados por Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990 , pp. 18)
- (20) Doz, Y,L, Hamel, G, e Prahalad, C, K, Obra citada
 Turcq, D, "La Tunique de Nessus:Les strategies d'accords internationaux des entreprises japonaises", *Cahiers d'Etudes*, ESCP, 1985, (citados por Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances stratégiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990 , pp. 20)
- (21) Anastassopoulos, J, P, e al, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985, Arndt, J,"Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, 1979,
 Jofre, P., e Koenig, G, "Strategy d'Entreprise and Win", *Harvard Business Review*, 1989,
 Turcq, D, Obra citada, (citados por Dussauge, P, e Garrette, B, "Les alliances strategiques:analyse et mode d'emploi", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1991, pp.5)
- (22) Strategor, *Politica Global da Empresa*
 Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993
- (23) Lorange, P, & Roos, J, Obra citada
- (24) Hamel, G, e Prahalad, C, K, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Maio/Junho, 1989,
- (25) MacMilan, K, R, e Jones, P, E, *Strategic Formulation:Political Power and Politics*, St. Paul, West Publishing, 1987, (citado por Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*, 1ª ed., Cambridge, Blackwell Publishers, 1992, pp.32/33)
- (26) Doz, Y,L, Hamel, G, e Prahalad, C, K, Obra citada
 Turcq, D, Obra citada
- (27) Harrigan, J, P, *Managing for Joint Ventures Success*, Lexingtonhton, Lexington Books, 1986
- (28) Zajac, E, "CEO's Views on Strategic Alliances", *paper* apresentado no Marketing Science Institutes Conference on Managing Lon Run Relationships, Boston, 1990, (citado por Lorange, P, e Roos, J, obra citada)
- (29) Lorange, P, e Roos, J, obra citada
- (30) Lorange, P, e Roos, J, obra citada
- (31) Lyons, M, P, "Joint Ventures as Strategic Choice-A Literature Review "
Long Range Planning, Vol. 24, N°4, 1991
- (32) Killing, J, P, " Understanding Alliances:The Role of Task and Organizational Complexity" in AAVV, *Cooperative Strategies in International Business*, organizado por Contractor, F, Lorange, P, Massachusetts, 1988
- (33) Killing, J, P, obra citada
- (34) Killing, J, P, obra citada
- (35) Lewis, J, *Alianças Estratégicas - Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade*, Pioneira, S. Paulo, 1992
- (36) Devlin e Bleackley, "Strategic Alliances - Guidelines for Success"
Long Range Planning, Vol. 21, N°5, 1988
- (37) Contractor, F, Lorange, P, obra citada
- (38) Lorange, P, Roos, J, obra citada

- (39) Anderson, E, "Two Firms, one Frontier: On Assessing Joint Ventures Performance", *Sloan Management Review*, Verão, 1990, (citado por Lorange, P, e Roos, J, obra citada, pp. 42/43)
- (40) Dussauge, P, e Garrette, B, obra citada
- (41) Teece, D,J, obra citada
Koenig, G, *Management Strategique*, Nathan, 1990,
Dussauge, P, Garrette, B, e Ramanantsoa, B, "Strategies relationnelles e strategies d'alliances techonologiques" *Revue Francaise de Gestion*, Nº 68, 1988
- (42) Dussauge, P, e Garrette, B, obra citada
- (43) Dussauge, P, e Garrette, B, obra citada
- (44) Lewis, J, obra citada
- (45) Dussauge, P, e Garrette, B, obra citada
- (46) Gugler, P, "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", *Long Range Planning*, Vol. 25, 1992
- (47) Gugler, P, obra citada
- (48) Jarillo, J,C, e Stevenson, H,H, "Co-operatives Strategies-The Payoffs and Pitfalls", *Long Range Planning*, Vol. 24, Nº 1, 1991.
- (49) Jarillo, J,C, e Stevenson, H,H, obra citada
- (50) Williamson, O, E, obra citada
- (51) Porter, M, *Estratégia Competitiva -Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1991
- (52) Strategor, obra citada
- (53) Perlmutter, H, Heenan, D, "Cooperate to Complete Globally", *Harvard Business Review*, Março/Abril, 1986

CARACTERIZAÇÃO DA BANCA PORTUGUESA

1 - CARACTERIZAÇÃO SECTORIAL

1.1 - Quadro Geral

Actualmente, existem cerca de quarenta bancos, de diferentes dimensões, a operar directamente em Portugal. Situando-se em trinta e cinco o número de instituições à data de 31/12/92 (1), dos quais cerca de dezoito bancos têm uma reduzida dimensão (anexo 2), tendo presente o valor do seu activo (2).

O panorama da actividade global dos bancos no ano de 1992 era o seguinte (3):

- aparecimento de três novas instituições (Finantia, ES - Banco de Investimento e Banco de Investimento Imobiliário);
- o activo líquido global cresceu 16,8%, ascendendo a um valor na ordem dos dezanove milhões de contos;
- os créditos sobre clientes cresceram a uma taxa de quase 20%, tendo os recursos de clientes crescido apenas 18,2%;
- o número de balcões no país e no estrangeiro (incluindo sucursais «*off shore*») atingiu as 2991 unidades;
- o número de empregados em território nacional e os afectos a representações no estrangeiro elevou-se a 62.469 (uma ligeira redução, face a 1991, de 283 empregados);
- o «*cash-flow*» elevou-se a 557 milhões de contos, enquanto os resultados líquidos ficaram aquém dos registados no ano de 1991, donde uma menor rendibilidade dos capitais;
- o rácio empregados/número de balcões teve uma nova redução, situando-se já a níveis europeus;
- o indicador da solvabilidade bruta passou para 9%, evidenciando um crescimento (este indicador situava-se, em 1988, nos 6%).

Da análise à actividade bancária e ao seu «*ranking*» podemos constatar alguns aspectos que nos parecem mais relevantes.

- A C.G.D. é claramente a maior instituição nacional, com um activo que representa o dobro do banco posicionado em segundo lugar - o BTA, sendo também a instituição que maior número de balcões detém.
- Existe uma relativa homogeneidade nas posições ocupadas pelos cinco maiores bancos nacionais, nomeadamente ao nível das variáveis "activo", "crédito" e "captação de recursos".
- Verifica-se um relativo grau de concentração, fruto de um processo de aquisição de bancos reprivatizados e da definição de grupos bancários do Estado.

Os primeiros cinco bancos detêm uma quota de mercado da ordem dos 60% do total.

Vejamos alguns indicadores do sector bancário em análise.

VARIÁVEIS	1992	1991	Variação relativa %
1 - DADOS GERAIS			
Nº de bancos	35	35	0
Activo líquido (1)	19273	16504	16,8
Créditos s/ clientes(1)	8294	6931	19,7
Nº de balcões	2991	2702	10,7
Nº de empregados	62469	62752	-0,5
Resultados do exercício(1)	145	160	-9,2
2 - INDICADORES			
Solvabilidade bruta	9,59	9,02	0,57
Nº de empregados por balcão	21	23	-2

Quadro nº 6: Actividade global da banca

Origem: Associação Portuguesa de Bancos, "A banca", *Semanário Económico*, Outubro, 1993

Valores referentes a Dezembro

(1) Valores em milhões de contos

1.2. - Bancos públicos, privados e estrangeiros

O sistema bancário nacional é composto por uma banca pública com um peso muito significativo no sector, possuindo mais de metade do activo líquido global e por uma banca privada que emergiu em força, após as privatizações efectuadas a partir de 1985. No que respeita aos lucros, os privados não estrangeiros detêm 50% dos lucros totais do sector, enquanto que os bancos públicos obtiveram 31%. Relativamente aos créditos sobre clientes os bancos públicos detêm 58% do total, enquanto que os privados não estrangeiros detêm 23% (4). Nota-se, uma tendência para que os bancos privados assumam um papel mais preponderante no sistema financeiro, decorrente quer do crescimento da sua importância, quer da política de privatizações em curso que esvaziará a noção de banca pública.

Dos cerca de quarenta bancos, a operar em Portugal, uns dezoito poderão ser considerados "bancos pequenos", atendendo à menor dimensão dos seus activos e capitais próprios. Entre estes, podemos distinguir subgrupos: bancos de negócios (Banco Santander de Negócios, Banco Mello, Banco Português de Negócios...), bancos de cariz regional (Caixa Económica Açoreana, Banco Comercial dos Açores, Fininbanco...), e bancos especializados (Banco Investimento Imobiliário, Banco Finantia, Banco Nacional de Crédito Imobiliário...). Estas instituições abordam o mercado em termos de segmentação da clientela, concentrando-se no segmento médio alto - grandes empresas e particulares de elevados rendimentos.

A presença da banca estrangeira em Portugal é bastante significativa, na medida em que controla uma parte importante do mercado nacional (19% de quota de mercado) (5). A sua representação abrange dois tipos de bancos: os representantes de grandes grupos bancários mundiais (caso do Chase, Chemical, Barclays...), e bancos europeus que aproveitaram a liberalização dos movimentos de capitais no espaço comunitário (caso dos bancos espanhóis e do francês Crédit Lyonnais).

Um destaque, particular, para a presença em Portugal dos bancos espanhóis, representados por três bancos directamente instalados - BBV-Banco Bilbao Viscaya, Hispano Americano, BEX-Banco Exterior de España - e participações directas e indirectas (BTA/Banesto, BCP/BCH, BCI/Santander). Estes controlam cerca de 25% dos capital social do sistema financeiro nacional, detêm uma quota de mercado na ordem dos 10% e as suas participações no sector bancário português atingiram 16% do activo líquido global (anexo 3) (6).

Para a maioria dos entrevistados do nosso Trabalho, a entrada dos bancos espanhóis no mercado nacional tem muito a ver com o facto de existirem claras complementaridades económicas e continuidade geográfica. Os bancos espanhóis têm feito uma abordagem ao mercado nacional como uma extensão da sua rede em Espanha.

Ao pretender abrir aos mercados exteriores o mercado nacional, também os bancos portugueses têm acesso aos mercados externos, podendo privilegiar, assim, as estratégias de internacionalização.

2 - NOVOS DESAFIOS E FUTURO

2.1 - Preocupações actuais

O sector bancário nacional atravessou, nos últimos anos, um período de grandes transformações, acompanhando e mesmo ultrapassando as modificações provocadas pela economia portuguesa.

Registaram-se alterações significativas ao nível da liberalização da taxa de juros, que deixou de ser fixada administrativamente, introduzindo o factor competitividade. Eliminaram-se as restrições à livre circulação de capitais, o acesso à actividade bancária passou a ser livre e o controlo da massa monetária passou a ser indirecto, acabando com os «*plafonds*» de crédito.

A banca, na sua globalidade, introduziu uma forte componente de inovação nos seus produtos e processos. Assistimos também a um longo processo de reprivatizações que reacendeu a competitividade bancária e que levou à formação de grupos bancários nacionais, a maior parte deles ainda em processo de formação e desenvolvimento.

Por outro lado, assistimos ao acréscimo de concorrência, sucedendo-se períodos de investimento em expansão, com o alargamento da taxa de bancarização, através da abertura de uma longa rede de balcões, a par da descida das margens de intermediação que contribuíram para o fim do período dourado vivido pelo sistema bancário uma década antes.

A banca portuguesa entrou numa nova era de desenvolvimento, a partir da entrada em vigor da liberdade de circulação de capitais ao nível da União Europeia, ficando exposta à forte e agressiva concorrência das suas congéneres europeias. Isto obrigou os bancos a uma maior racionalização da sua actividade, na medida em que os bancos portugueses apresentavam geralmente, um elevado nível de custos administrativos, quando comparados com os europeus. Também o peso dos seus activos corpóreos é considerado elevado, limitando a rendibilidade destes, visto serem activos de baixa rotação.

A grande preocupação que os anos noventa trouxeram, foi ao nível do crédito mal parado ou incobrável. Desde 1992, este indicador cresceu cerca de 40%, atingindo no final do primeiro semestre de 1993, 568 milhões de contos, o que representa cerca de 7% do volume de crédito concedido (anexo 4) (7).

Uma componente importante para a actividade bancária é a poupança das famílias, que atravessa uma fase recessiva. Estima-se que a taxa de poupança tenha sido, em 1993 de apenas 17% (8). A conjuntura económica desfavorável tem vindo a provocar efeitos na banca e nos agentes económicos.

2.2 - Os grandes desafios da banca

A modernização da banca está na ordem do dia, nomeadamente quando o programa de privatizações ao nível do sistema financeiro se encontra quase completo e quando são de prever grandes alterações no sistema em termos de formação de grupos financeiros.

Actualmente, a questão da formação de grupos financeiros está num processo de desenvolvimento. O panorama é o seguinte: dos quarenta bancos que compõem o sistema financeiro, podemos identificar dez grupos bancários, dois são detidos pelo Estado - o grupo Caixa e o grupo Fomento - e os demais são privados, embora o Estado detenha, na grande maioria destes, uma grande parte do capital.

Esta situação irá ser alterada devido ao processo de privatizações em curso, tendendo-se para um sistema em que os privados assumam maior peso.

Os principais desafios que se colocam à banca portuguesa têm a ver com factores de ordem interna, ligados a rendibilidades e custos de exploração, e factores de mercado, ligados a questões como a dimensão crítica. Nesta vertente, duas questões merecem particular destaque: a melhoria da produtividade média por balcão e a internacionalização (9).

A produtividade média do sistema bancário nacional, medida pelo rácio número de empregados por balcão «versus» activo líquido por empregado, é relativamente baixa quando comparada com os níveis e padrões europeus. É esta a principal variável de gestão da banca portuguesa e constitui um dos principais objectivos dos próximos anos (10).

Ultrapassada a fase de transição, em que os mais débeis se valeram de mecanismos de protecção, os bancos vêem-se agora a braços com um cenário de forte competitividade e agressiva concorrência. O seu principal desafio será não só a sua rendibilidade enquanto instituição, mas também a sua própria sobrevivência.

O cenário dos próximos anos será uma concorrência mais agressiva entre grupos bancários que terão de se articular com instituições parceiras, eventualmente estrangeiras, formando redes de bancos com um único objectivo: repartir custos de investigação e desenvolvimento de produtos e «know how» (11).

3 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA BANCA PORTUGUESA

A evolução do sistema financeiro internacional e, em particular, a concretização do Mercado Único leva a que a maioria dos bancos procurem promover novas iniciativas noutros mercados, consolidando e reforçando a sua posição nos mercados em que já estão presentes.

O Mercado Único Financeiro, apresenta inúmeras oportunidades e desafios a todos os bancos europeus, exigindo uma reformulação dos seus objectivos que tenha em consideração a abertura de novos mercados e a perspectiva de intensificação da concorrência nos mercados onde já estão presentes.

O problema que se coloca ao sector bancário, e em particular o português, tem a ver com a existência de uma concorrência global. O palco competitivo não é só o mercado doméstico, mas também os mercados internacionais. Daí que os bancos portugueses tenham como principal preocupação a internacionalização da sua actividade, como factor primordial para a consolidação da sua posição no mercado financeiro.

Entre as opções estratégicas de internacionalização que se apresentam aos bancos de países de mercados financeiros de menor dimensão, como Portugal, destacam-se (12):

- a possibilidade de acesso a segmentos de mercado muito específicos, através de acordos de utilização ou aquisições de redes de distribuição já existentes, mediante a criação, em associação com bancos destes países, de uma rede dirigida a um segmento determinado;
- e a associação com grandes bancos estrangeiros, com vantagens competitivas em determinadas actividades, para actuarem em conjunto em áreas de negócio complementares daquelas em que o banco está presente.

Desde os anos 60, a principal intervenção dos bancos portugueses no exterior foi baseada na necessidade de captação de remessas de emigrantes, constituindo o principal motivo da presença de instituições bancárias nacionais no exterior.

A banca portuguesa, hoje em dia, enfrenta um condicionalismo radicalmente diferente, que assenta em dois vectores essenciais (13):

- a exploração de novas oportunidades abertas pela adesão de Portugal às Comunidades, tendo em vista o mercado financeiro integrado e as perspectivas de evolução da União Económica e Monetária;
- e o aproveitamento das virtualidades dos mercados asiáticos e principalmente africano, onde, por razões históricas, Portugal tem uma ligação importante.

O panorama actual, em termos de internacionalização, da banca portuguesa é caracterizado por um baixo nível de abertura ao exterior, quando comparado com outros sistemas bancários europeus, especialmente o francês e o inglês. Ainda, assim, os bancos portugueses repartem-se por mercados bastantes dispares tais como: França, Alemanha, África do Sul, Venezuela, Brasil, Canadá e Palop's. A lógica da internacionalização da banca nacional segue o princípio da dispersão da comunidade de emigrantes portugueses.

Vejamos alguns casos de internacionalização de bancos portugueses, com destaque para os cinco grupos bancários de maior relevo no sistema bancário nacional.

3.1 - Grupo Caixa

No plano interno, o grupo Caixa dispõe da maior rede de distribuição em território nacional e assume as características de um banco universal, assente numa diversificada gama de produtos e serviços. No plano externo, a CGD vem desenvolvendo várias actividades que concorrem para o aprofundamento da sua internacionalização.

A CGD, na opinião do seu presidente Rui Vilar (14), "...vem assumindo o processo de internacionalização como condição indispensável para o seu próprio desenvolvimento e para a criação de estruturas que garantam o sucesso de iniciativas dos agentes económicos nacionais...".

A sua acção processa-se dentro do seguinte figurino:

- está presente no Brasil através do Banco Financial Português com três agências;
- em França, detém oito agências, à volta de Paris e, via BNU, detém o Banque Franco Portugaise;
- na África do Sul, via BNU, o Bank of Lisbon;
- a partir de 1991, a internacionalização da Caixa ganhou novo impulso ao estender a sua actividade a Espanha, através da aquisição de dois bancos: o Banco da Estremadura e o Banco Luso Español. Dispõe já de uma rede que ultrapassa os oitenta balcões, numa expansão geográfica que ocupa a zona fronteiriça Portugal/Espanha e tem presença nas principais cidades espanholas e grandes centros urbanos e industriais.

3.2 - Grupo BCP

A estratégia de internacionalização e o equacionar das suas formas têm merecido do BCP uma reflexão profunda e cuidada, tendo daí resultado uma opção estratégica baseada no estabelecimento de alianças com instituições financeiras internacionais seleccionadas em função do seu «*know how*», posicionamento no mercado,

competitividade, oportunidade de negócio, compatibilidade de estratégias, processos de gestão e cultura empresarial.

A este nível, podemos sintetizar o envolvimento do BCP com os seguintes parceiros:

- com o Cariplo na actividade de financiamento imobiliário;
- com o grupo formado pelo Friend Prevident, Avero Central e Eureka, na actividade seguradora e de gestão de activos;
- com o Banco Popular Español em França, através de uma participação cruzada;
- com o Banco Central Hispano, numa sociedade de gestão de fortunas através de participações cruzadas.

3.3 - Grupo BES

O grupo Espírito Santo encontra-se numa fase relativamente adiantada no que respeita à sua internacionalização. Digamos que se está a assistir ao renascer do grupo, cujo processo de desenvolvimento veio de fora para dentro, ou seja, foi a partir do estrangeiro e das suas bases no exterior que o grupo emergiu.

Este grupo bancário tem estado atento à internacionalização, tendo nesta perspectiva investido em mercados diversos como:

- Espanha, onde adquiriu o Banco Del Mediterrâneo;
- Luxemburgo, onde se encontra presente através das diversas empresas que controla;
- mercados franceses e italianos, através das suas liagações ao Crédit Agricole e S. Paolo di Torino;
- outros países, através de inúmeras sucursais e filiais (Moscou, Londres, Paris, Milão, Madrid, Luanda, Nova Iorque...).

3.4 - Grupo Atlântico

Este grupo tem dado maior atenção ao mercado interno, onde encetou um processo de aquisição de vários bancos, por via indirecta - casos do BCM e UBP. Apesar disso, o mercado externo não tem estado totalmente fora das suas preocupações.

A par desse esforço interno, a internacionalização tem sido seguida, numa segunda fase de desenvolvimento do banco, possuindo já uma vasta rede de acordos com instituições estrangeiras e um número alargado de sucursais e escritórios de representação.

Adquiriu, no Brasil, o Royal Bank Of Scotland, com duas agências, transformando este banco no BPA-Brasil. Em Espanha, encontra-se presente com uma reduzida rede de três balcões - Madrid, Barcelona e Vigo -, estando a ponderar a hipótese de adquirir redes de instituições já existentes. Ao nível dos Palop's, pretende instalar-se em Angola, onde já participa no capital do Banco de Poupança e Crédito e em Moçambique através da abertura de uma sucursal.

Através da UBP possui um forte rede no Luxemburgo, via UBP Luxembourg e, pela mão do BCM, encontra-se bem posicionado no mercado asiático, com presença em Macau.

3.5 - Grupo Fomento

O grupo Fomento, detido pelo Estado Português, funciona como que uma agência de intervenção e promoção financeira da economia portuguesa, apoiando o sector exportador. Tem como missão potenciar e apoiar o esforço de internacionalização da economia portuguesa. Nesse sentido e como grupo financeiro dedicado não exclusivamente ao apoio ao investimento, tem avançado para países com quem Portugal tem maiores relações comerciais.

Como tal, o seu nível de internacionalização assenta basicamente, na abertura de escritórios de representação - casos de Maputo, Luanda e Madrid.

À parte este esforço, o BFE não tem avançado com qualquer aquisição de redes de retalho, posicionando-se na área do «*investment banking*». Nem mesmo o seu parceiro de grupo - o BBI - assume grande vertente de internacionalização, para além das presenças em França e Venezuela.

A descrição apresentada não pretende ser exaustiva, pois, apesar de não ser este o objectivo central do presente Trabalho, pretendemos incluir uma referência à internacionalização tendo em linha de conta a sua associação à formação de alianças. Nos capítulos posteriores, iremos verificar até que ponto a associação internacionalização/alianças funciona no caso português.

4 - OS CONSTRANGIMENTOS DA ACTIVIDADE BANCÁRIA E A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS

4.1 - Os constrangimentos globais sobre a actividade bancária

A evolução da actividade bancária é fortemente afectada por um conjunto de elementos que a condicionam, a que chamamos constrangimentos (15) ou limitações.

Em geral, o desenvolvimento dos bancos apresenta quatro tipos de constrangimentos: a evolução tecnológica, os recursos humanos disponíveis, as regulamentações e a concorrência (16).

Estudar a actividade bancária sem ter a noção clara dos impactos que estes constrangimentos têm sobre a estratégia dos bancos seria deixar de fora um conjunto de elementos de grande importância para o tema em análise.

4.1.1 - O constrangimento tecnológico

A actividade bancária conheceu, depois dos anos 80, um forte desenvolvimento, devido a um elevado progresso na capacidade de aplicação de novas tecnologias aos seus processos e rotinas, que envolvem a concepção de sistemas de informação e o desenvolvimento de técnicas de informação apoiadas em potentes tecnologias informáticas. Esse desenvolvimento e geração interna de informação permitiram tratar elevados volumes de transacções bancárias, efectuar com maior rapidez e segurança as transferências bancárias internacionais e fornecer informação de gestão sobre as actividades dos bancos e sobre o próprio mercado.

O principal benefício do desenvolvimento da tecnologia e da sua aplicação à actividade bancária fez surgir novas oportunidades aos bancos, nomeadamente, permitiu um melhor conhecimento dos clientes e, assim, segmentar a sua clientela, levando-os a actuar em quatro mercados essenciais (17):

- o segmento dos serviços personalizados e conselho aos investidores;
- os serviços ligados às operações clássicas de recebimento e pagamento;
- o segmento ligado às operações de crédito a particulares;
- e o segmento ligado às operações de crédito às empresas.

O impacto esperado deste benefício foi, por outro lado, a redução de custos ligados ao pessoal - os recursos mais caros da banca. Contudo, o principal impacto que as tecnologias e sistemas de informação criaram manifestou-se ao nível da estratégia de cada banco (18).

Cada instituição pode desta forma, conhecer melhor os seus custos internos, a sua clientela e a rentabilidade de cada segmento de mercado, de cada agência e de cada produto e ainda definir com objectividade as orientações gerais da sua actividade.

O problema que se coloca agora é a contínua substituição de tecnologias por pessoal, bem como o crescimento exponencial dos custos associados à tecnologia, a par da capacidade interna dos bancos em saberem tirar partido dos elevados investimentos em sistemas e tecnologias. Daí que o constrangimento forte das tecnologias registado, nomeadamente, na relação custos/benefícios, favoreça muito o processo de alianças. Quer dizer: tende-se para alianças entre parceiros que disponham de capacidade tecnológica e a repartam com outros, reduzindo, por essa via, os custos.

4.1.2 - O constrangimento humano

Os planos de pessoal na actividade dos bancos são, tradicionalmente, muito importantes- fala-se inclusive numa actividade de trabalho intensivo. Para muitos, a política de investimentos de um banco resume-se, no essencial, a uma política de recursos humanos.

O principal problema é, no entanto, uma questão de efectivos em excesso. Eles são estimados em cerca de 25% a 35% em França, Itália e Reino Unido. Em Portugal não existem números oficiais que nos permitam afirmar qual é essa percentagem, mas, segundo opiniões do sector (19), os valores rondam a média europeia dos 30%. Prevendo-se uma redução do número de efectivos, no futuro.

A problemática dos recursos humanos coloca duas questões primordiais. Por um lado, é necessário que as instituições possuam pessoal devidamente preparado para o desempenho das novas funções na banca, por outro, existe um excesso de empregados que coloca sobre os bancos, alguma, pressão ao nível dos custos. Tender-se-à, assim, para alterações importantes quer na estrutura dos efectivos, quer no seu comportamento.

As alianças aparecem nesta perspectiva como uma solução económica e racional, se for possível colocar em comum as pessoas sobre os métodos para os quais existem sinergias. É o caso da relação banca/seguros. Em tais alianças, a força de vendas pode ser complementar do pessoal dos «*guichets*» bancários.

4.1.3 - O constrangimento regulamentar

Os regulamentos supra-nacionais que regem a banca portuguesa são complexos, em particular, no quadro da União Europeia, ao nível do direito comunitário, o que implica considerar a sua evolução e desregulamentação.

a) - Evolução dos regulamentos

Em Portugal, à semelhança do que se passa na Europa, o processo de desregulamentação encontra-se em fase de implementação e integração no sistema

financeiro nacional. Este processo envolve medidas que tendem a preservar a segurança dos sistemas bancários e a reforçar a eficácia dos mercados financeiros, nomeadamente, a instauração de um rácio de solvabilidade aplicável à banca - rácio de Cooke - que impõe a todos os bancos no seio da União Europeia, a partir de 1992, um nível de fundos próprios equivalente a 8% dos seus riscos ponderados. O que implica, por parte dos bancos portugueses, um reforço dos seus capitais próprios.

No quadro comunitário, com o Acto Único Europeu, foram ainda implementadas regras relacionadas com a necessária harmonização das legislações e deu-se ênfase à liberdade de transferência de capitais. Acelerando, dessa forma, a livre concorrência no espaço europeu e a adopção de posturas, fortemente, concorrenciais por parte dos bancos europeus.

b) Influência sobre a estratégia dos bancos

Em Portugal, como em outros países, a desregulamentação tem como consequências importantes um aumento do custo do passivo dos bancos, devido ao aumento das taxas de juro, via intensificação da concorrência entre operadores financeiros, e uma modificação da estrutura das contas de resultados bancários.

Alguns autores (20) defendem que a desregulamentação favorece os bancos de actuação global que podem equilibrar o aumento dos custos com a recolha de depósitos, com as economias de escala e com faixas de mercados importantes e de elevada rentabilidade. Nesta perspectiva, e face à sua reduzida dimensão e restricta actuação geográfica, a banca portuguesa sofrerá fortes impactos ao nível de concorrência ou, então, terá de se lançar à conquista de novos mercados geográficos.

Pode mesmo afirmar-se que um constrangimento forte em matéria de regulamentação, dá mais vantagem às alianças em relação a outras formas de desenvolvimento.

4.1.4 - O constrangimento concorrencial

Para Hervé de Carmoy (21), o problema da concorrência bancária tem a ver com a concentração do sector. Ele faz a distinção fundamental entre sectores atomísticos e sectores oligopolistas. Em cada um dos países, os mercados são dominados por bancos domésticos que se aproximam do modelo oligopolista. Enquanto tal, não é possível o domínio do mercado europeu que assim permanece atomizado. Qualquer banco, mesmo de entre os mais ricos, não conseguirá adquirir facilmente uma parte importante do mercado europeu. Daí resulta o elevado interesse das alianças, por serem menos caras e menos aleatórias do que, por exemplo, as aquisições e a expansão interna.

A mesma interpretação pode ser aplicada ao mercado nacional que, é nossa convicção, será dominado por instituições domésticas que, apesar de tudo, para vencerem terão de adoptar políticas comerciais agressivas. Nessa perspectiva e face à concorrência europeia, os bancos nacionais apresentam várias desvantagens que devem de ser tomadas em conta:

- a sua reduzida dimensão à escala mundial e mesmo europeia;

- a fraca rede comercial internacional;
- a fraca estrutura ao nível dos seus balanços;
- e a sua limitada valorização bolsista.

A intensidade da concorrência determina o carácter aberto ou fechado de um mercado, com uma influência directa sobre os modos de implantação dos bancos no estrangeiro. Paralelamente à intensificação da concorrência, as condições desta tendem a banalizar-se, eliminando privilégios tradicionais que algumas instituições detinham :

- o privilégio exclusivo da CGD em receber depósitos para constituição de empresas;
- a exclusividade no financiamento de importações e exportações;
- os protocolos com PME's.

4.2 - O constrangimento bancário e a formação de alianças

Situando as alianças em relação a outras formas de desenvolvimento, temos que as formas alternativas podem variar desde a expansão da actividade através da abertura de agências, aquisição de bancos e fusões.

A aliança, contrariamente a outras formas de desenvolvimento, é possível qualquer que seja o jogo concorrencial sobre um determinado mercado. Iremos ver isso a partir da noção de constrangimentos (22) («... toda e qualquer restrição, limitações ou obstáculos que se deparam a determinada opção ou orientação...»). Estes podem agrupar-se em duas categorias:

- o constrangimento interno - que envolve os métodos dos bancos, os constrangimentos devidos ao pessoal, tecnologia, organização interna e objectivos estratégicos;
- o constrangimento externo- o constrangimento regulamentar, concorrencial e tipo de clientes esperados.

São, pois, estes tipos de factores internos e externos que vão decidir o modo de desenvolvimento de cada banco.

Para analisar as opções que se colocam, é preciso considerar que os constrangimentos internos e externos poderão variar de fortes a normais, obtendo-se, assim, quatro situações («*vide*» figura nº 28):

- 1º caso - Os constrangimentos internos e externos são normais. É a hipótese de um banco rico que tem objectivos importantes e procura penetrar num mercado acessível. Aqui, as três soluções são possíveis: implantação directa, aliança e aquisição.

2º caso - O constrangimento interno é forte e o externo é normal. É a hipótese de um banco médio que aborda um mercado acessível. O desenvolvimento interno parece difícil, devido à existência de barreiras à entrada muito caras para tal dimensão de banco. Uma aquisição é talvez possível se os custos forem aceitáveis. Contudo a solução mais favorável é a aliança.

3º caso - O constrangimento interno é normal e o externo é forte. Temos aqui a hipótese de um grande banco confrontado com um mercado muito difícil. A aliança parece ser a única solução.

4º caso - Os constrangimentos internos e externos são fortes. São os casos de bancos médios ou mesmo pequenos com um mercado muito difícil. A aliança é a única solução.

		Constrangimento Externo	
		Normal	Forte
Constrangimento Interno	Normal	Implantação Directa Aliança Aquisição	Aliança
	Forte	Aliança Aquisição	Aliança

Figura nº 28: Matriz das opções de desenvolvimento bancário

Origem: Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances strategiques" *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990

Poderíamos, a partir desta grelha de análise e com base num detalhe bastante profundo que implicaria uma avaliação da estratégia de cada banco, planos futuros, tipos de clientela e análise dos seus constrangimentos, dissecar mais profundamente as opções escolhidas por cada banco. Entendemos não o fazer, porque isso exigiria maior profundidade na pesquisa que elaborámos e essa perspectiva deslocar-nos-ia para áreas para que não possuímos respostas e fora das questões centrais do nosso Trabalho.

Este cenário de constrangimentos gerais sobre a actividade bancária global e, em particular, a portuguesa permite-nos questionar sobre a necessidade e a urgência de que a banca nacional avance rapidamente na formação de alianças.

Em síntese, temos actualmente um ritmo acelerado de novos produtos onde poucas instituições conseguem ser competitivas fazendo tudo sozinhas, ou mesmo oferecer uma dimensão crítica europeia. Daí que uma forte concorrência favoreça as alianças em relação a outras formas de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- (1) Associação Portuguesa de Bancos, "A banca", *Semanário Económico*, nº 351, Outubro, 1993, p. 18/19
- (2) Associação Portuguesa de Bancos, obra citada, p. 18-20
- (3) Diário de Notícias, "DN Empresas - Instituições Financeiras", Abril, 1993, p. 38/39
Semanário Económico, "A banca", nº351, Outubro, 1993, pp. 16 e 38
Semanário Económico, "A banca" nº 280, Maio, 1992
Banco Português do Atlântico, "O sistema financeiro português", Setembro, 1990
O Independente, "O Dinheiro", Outubro, 1993
- (4) *Semanário Económico*, obra citada, p. 46 e 50
- (5) *Semanário Económico*, obra citada, p. 56
- (6) *Semanário Económico*, obra citada, p. 54/55
- (7) *Semanário Económico*, obra citada, p. 21
Diário de Notícias, obra citada, p. 16
- (8) Diário de Notícias, obra citada, p. 17
- (9) Salgado, R, "A banca", *Semanário Económico*, nº 351, Outubro, 1993, p. 40-42
- (10) Salgado, R, obra citada, p. 40-42
- (11) Salgado, R, obra citada, p. 40-42
- (12) Dados recolhidos nas entrevistas
- (13) Dados recolhidos nas entrevistas
- (14) Vilar, R, "A banca", *Semanário Económico*, nº 351, Outubro, 1993, p. 26/27
- (15) Marois, B, e Matuchansky, O, "Les stratégies d'alliance des banques française en Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1991
- (16) Marois, B, e Matuchansky, O, obra citada
- (17) Carmoy, H, *Estratégia Bancária-A recusa da descoordenação*, 1ª Ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1992
- (18) Carmoy, H, obra citada
- (19) Dados recolhidos nas entrevistas
- (20) Dussauge, P, e Garrette, B, "Comprendre les alliances strategiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, Paris, 1990
- (21) Carmoy, H, obra citada
- (22) Marois, B, e Matuchansky, O, obra citada

ANÁLISE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BANCA PORTUGUESA

1 - INTRODUÇÃO

O sector bancário aparece como uma indústria de serviços sujeita às maiores mudanças. A inclusão deste sector no mercado único europeu e a liberalização do espaço financeiro europeu, via União Económica e Monetária traz modificações de grande repercussão: eliminação de preços de controlo, aquisições, fusões e operações internacionais.

Os bancos são levados, depois destes anos, a reforçar a sua presença na Europa através de diversos tipos de actuação: acordos de «*franchise*», escritórios de representação, sucursais, filiais e alianças.

O movimento pela Europa já se iniciou. A questão coloca-se a nível nacional. Saber como estão os bancos portugueses a reagir a estas movimentações é, no fundo, a nossa principal preocupação.

Iremos desenvolver o nosso estudo a partir do inquérito elaborado (anexo 1) e da diversa documentação que recolhemos ao nível dos relatórios de contas dos vários bancos alvo da nossa análise, pretendendo mostrar o processo de formação das alianças pelos bancos portugueses, assim como, efectuar uma análise com base em quatro aspectos:

- identificar e caracterizar as alianças formadas no sistema financeiro português;
- determinar o tipo de configuração que as alianças seguiram;
- identificar os objectivos estratégicos das alianças e mostrar qual o impacto destas na cadeia de valor dos bancos;
- descrever qual o lugar ocupado pelas alianças nas estratégias de cada um dos bancos.

Como suporte aos objectivos descritos iremos apoiar-nos num conjunto de instrumentos teóricos e práticos, como sejam os modelos já apresentados no capítulo II ponto 3 e as fichas técnicas das alianças (anexos 5 a 14) que descrevem a generalidade das alianças formadas ao nível de cada grupo bancário.

2 - APRESENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA DO INQUÉRITO

2.1 - O Inquérito

Entendemos que, para efectuar um trabalho e pesquisa desta natureza sobre a banca portuguesa, teríamos de combinar informação diversa que inclui uma abordagem estática com base em revistas da especialidade e relatórios dos bancos, a par de uma visão dinâmica transmitida por quem, na prática, desenvolve a actividade bancária no seu quotidiano.

Para tal, desenvolvemos um inquérito (anexo 1), cujo objectivo foi servir de base a um conjunto de entrevistas aos principais responsáveis pela banca portuguesa. Dirigimo-nos, essencialmente a um universo de gestores bancários, decisores principais na banca, ou seja, aos verdadeiros responsáveis pelo delinear das estratégias em cada instituição. Na impossibilidade de entrevistar os presidentes dessas instituições, recorremos a um conjunto de gestores que vão desde membros dos conselhos de administração a directores.

Este inquérito visa responder às principais preocupações e interrogações sobre que assenta o nosso estudo e ver, na prática, em Portugal e num sector específico, qual o comportamento e aplicabilidade das teorias anteriormente explanadas. Procurámos especificamente :

- identificar a existência ou não, no sector bancário nacional de uma orientação estratégica via alianças;
- identificar quem está a enveredar por um processo de alianças e como o está a fazer;
- saber qual o lugar das alianças no sistema bancário nacional e nas estratégias de cada banco;
- conhecer as modalidades de alianças por que os bancos portugueses optaram;
- conhecer o processo de desenvolvimento interno e o processo de acompanhamento e gestão das alianças, por parte dos bancos portugueses.

Estas questões são no nosso entender, os pontos fundamentais a que pretendemos dar resposta. No entanto, o inquérito procura ser mais abrangente, procurando identificar questões mais latas que têm a ver com a noção de dimensão de cada banco, suas sucursais, áreas geográficas onde se encontra instalado, seu posicionamento no «*ranking*» da banca, etc.

Com base nos elementos recolhidos durante a nossa investigação, produzimos, para auxiliar a compreensão deste Trabalho, um conjunto diversificado de anexos, de consulta obrigatória, que incluem o seguinte:

- uma identificação completa das alianças formadas por cada grupo bancário, explicitando a sua tipologia, em que áreas foram formadas, quais os parceiros e área geográfica que pretendem atingir, a que chamámos "fichas técnicas de alianças" (anexos 5 a 14);
- a "matriz da carteira de alianças" de cada grupo bancário, que permitem identificar as alianças de cada um, qual o seu impacto ao nível da cadeia de valor dos bancos e que objectivos estratégicos pretendem atingir (anexos 15 a 24);
- os "mercados pertinentes" dos bancos, que colocam lado a lado a estratégia actual destas instituições e o seu mercado mais alargado (anexos 25 a 34).

2.2 - A estrutura do inquérito

O inquérito contém seis grandes linhas de orientação e enquadramento, envolvendo cinquenta e quatro questões, agrupadas em três capítulos:

- identificação geral da instituição;
- identificação das alianças e sua caracterização;
- análise das alianças estratégicas, nomeadamente nos aspectos relativos a
 - . processo de controlo das alianças,
 - . avaliação dos resultados produzidos pelas alianças,
 - . processo interno de acompanhamento e envolvimento das estruturas dos bancos na definição das alianças.

O referido inquérito permitiu-nos retirar ilações fundamentais sobre a postura e o desenvolvimento da actividade bancária em Portugal, nos seus vários aspectos desde a "população" global de agências bancárias, passando pelo processo de evolução de cada instituição, identificação das várias áreas de negócio em que cada banco está envolvido, da forma que assumiram essas entradas noutros negócios, do tipo de acordos efectuados, das modalidades que assumiram esses acordos, sejam formais ou informais, da relação existente entre internacionalização e alianças, «versus» áreas geográficas de actuação, etc.

Outro núcleo de questões que se encontram relevadas no nosso estudo prende-se com a análise aos parceiros escolhidos por cada instituição: quem são os parceiros privilegiados por cada uma, quais as principais razões avançadas por cada banco na formação de alianças, quais as experiências práticas e os métodos de gestão das alianças, a par da análise do sucesso ou eventual fracasso das alianças formadas. Finalmente, faz-se alusão à forma processual interna: como se envolveu cada banco na condução das alianças em que se encontra inserido como parceiro.

3 - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Vimos no capítulo III, ponto 6.3 que as alianças poderão tomar várias formas, ainda que, situáveis entre dois extremos: a política de desenvolvimento interno e a política de aquisições e fusões.

Ao analisarmos a banca portuguesa pretendemos também identificar e caracterizar as alianças existentes, descrever as tipologias e as modalidades que estas assumiram e onde se estão a aliar os bancos portugueses. Concretamente interessa-nos saber:

- com quem se estão a aliar,
- que modalidades têm sido escolhidas,
- quais os sectores de actividade que foram alvo de alianças
- e onde é que se formaram.

3.1 - Onde estão a ser formadas as alianças?

Esta questão prende-se com uma preocupação geográfica de orientação das alianças bancárias.

A partir do nosso estudo, identificámos, basicamente, quatro grandes espaços geográficos onde se têm concentrado as acções de alianças, no caso da banca portuguesa («vide» quadro nº 7):

- no espaço doméstico (território nacional);
- na Europa Comunitária (especialmente Espanha, França, Alemanha e Itália);
- nos Países;
- e na América do Sul.

BANCOS	Nº DE ALIANÇAS POR ÁREA GEOGRÁFICA							
	Portugal	Espanha	França	Alemanha	Itália	Palops	Brasil	Outros
Caixa	7	-	1	-	-	1	-	1
BCP	3	2	1	-	1	-	-	-
BES	5	-	2	4	1	-	1	1
Atlântico	15	-	1	1	1	2	-	1
Fomento	9	-	-	-	-	-	-	-
BPI	10	-	-	-	-	1	-	-
TOTTA	8	1	-	1	-	3	-	1
BCI	4	-	-	-	-	-	-	-
CCCAM	3	-	-	-	-	-	-	-
BANIF	4	-	-	-	-	-	-	1
	68	3	5	6	3	7	1	5

Quadro nº 7 :Áreas geográficas onde se concentram as alianças na banca portuguesa

O quadro nº 7 apresenta-nos, em síntese, o número de alianças - no seu total, 98-repartidas por espaço geográfico e por instituição.

Podemos verificar que o espaço doméstico tem sido o mais preferido - em 70% dos casos - para a formação de alianças.A explicação para este facto deve-se à recente introdução em Portugal de produtos financeiros para-bancários, como resultado da desregulamentação do sistema financeiro nacional, levando os bancos a criarem novas sociedades para actuar no mercado financeiro, associando-se, normalmente, a estrangeiros detentores de «*know how*».

Casos explicitos desta situação são os verificados ao nível das empresas de locação financeira, concretamente a Locapor, como resultado da associação entre CGD e UFB Locabail; a Euroleasing, fruto da ligação entre BFE/BTA/Société General; a Slibail entre BPI/Crédit Lyonnais, etc.

Também no espaço comunitário se registaram várias alianças, com ênfase para as registadas em França, Alemanha e Itália.A explicação racional para a preferência por este espaço tem a ver com a elevada população portuguesa que existe neste espaço geográfico.Aliás, também nesta situação se encontram as alianças existentes na África do Sul , Venezuela e Canadá.Contudo, a formação das alianças nem sempre obedece a um princípio de captação de recursos dos emigrantes, também está ligada a uma lógica de acompanhamento da evolução e desenvolvimento das políticas de comércio externo (caso da relação com Itália, onde BCP e BES pontificam).

Verifica-se que, ao nível dos Palop's, existem alianças pouco significativas, entre os bancos nacionais e os bancos locais.Na generalidade, a banca portuguesa ainda está pouco presente em África, sendo de destacar as posições aí assumidas pelos grupos Atlântico e Totta.

Há também uma clara distinção entre dois grupos de bancos: os que têm optado pela via das alianças como fonte do seu desenvolvimento para fora das fronteiras nacionais e os que se serviram destes acordos cooperativos para a conquista de mercado no território nacional ou então não recorreram à formação de alianças. No primeiro grupo, temos o BCP, Caixa, BES, Atlântico e Totta; no segundo, temos um conjunto de bancos de menor dimensão: o BPI, Fomento, CCCAM e Banif.

De realçar o elevado número de alianças em que alguns grupos bancários estão envolvidos (exemplos do BES, Atlântico, e Totta). Tal situação não será alheia ao facto de serem os principais grupos bancários nacionais e de pretenderem, por essa via, alargar a sua esfera de influência na actividade financeira.

3.2 - Com quem se estão a aliar os bancos nacionais ?

BANCOS	PRINCIPAIS PARCEIROS NAS ALIANÇAS			
	Outros Bancos	Seguradoras	Sociedades Financeiras	Indústria / Serviços
Caixa	8	1	1	1
BCP	3	3	-	-
BES	12	-	-	1
Atlântico	12	5	2	3
Fomento	4	2	-	4
BPI	6	1	3	-
TOTTA	5	-	-	2
BCI	1	1	-	-
CCCAM	1	-	-	1
BANIF	4	-	-	-
	56	13	6	12

Quadro nº 8 : Principais parceiros dos bancos nacionais

O que está aqui em causa é ver quem são os principais parceiros dos bancos portugueses nas alianças por si desenvolvidas. As opções variam entre parceiros que poderão ser outros bancos, nacionais ou estrangeiros, seguradoras que participam em projectos de implementação de outras sociedades, instituições financeiras - que não bancos, desde sociedades de investimento a sociedades de locação financeira, e parceiros oriundos dos sectores dos serviços, indústria e comércio.

3.2.1 - Alianças com outros bancos

É o caso mais geral, correspondendo a 65% das alianças verificadas.

A partir do quadro nº 8, vemos que os principais parceiros dos bancos nacionais na formação de alianças são maioritariamente outros bancos, entre os quais 20% são nacionais e os demais 80% são parceiros estrangeiros. São os casos das ligações entre BCP/BCH/Cariplo/Popular Espanhol, entre BES/Crédit Agricole, e BPA/National Bank Canadá/Banco Económico.

Registe-se que grupos como o BES e o Banif recorreram exclusivamente a parceiros bancários para a formação de alianças, enquanto que, por exemplo, os grupos BCP, Atlântico, BPI e Fomento recorreram a parceiros de outras áreas, algumas afins da actividade bancária. Significativo é o número e a elevada dispersão de parceiros que os grupos BES e Atlântico detêm.

Os inquiridos no nosso inquérito salientam que um dos factores mais privilegiados pelos gestores bancários no caso das alianças é a identidade de cultura de gestão, tendo sido esse o factor que mais imperou na lógica das alianças entre bancos.

Uma análise através das fichas técnicas dos vários bancos (anexos 5 a 14) - permite-nos visualizar em pormenor os principais parceiros nas alianças dos bancos portugueses.

3.2.2 - Alianças com parceiros de actividades diferentes mas correlacionadas

Em concreto, temos a «*bancassurance*» que teve um desenvolvimento forte nos últimos anos, depois de durante muito tempo os sistemas bancário e segurador estarem completamente separados, diga-se mesmo de costas voltadas.

Também na senda do que se passa por toda a Europa, em Portugal, o estreito relacionamento entre a banca e os seguros baseia-se na existência de elevadas sinergias entre os dois sectores.

A articulação entre banca e seguros seguiu em Portugal um figurino semelhante ao existente noutros países, nomeadamente França e Alemanha, onde foram criadas expressões próprias para designar esta relação («*Bancassurance*» para os franceses e «*Allfinanz*» para os alemães).

Os acordos deste tipo consagram, geralmente, a distribuição de produtos de seguros aos balcões das redes bancárias. Contudo, no caso português, temos situações em que os bancos recorrem às agências das seguradoras para desenvolverem a sua actividade e comercializarem os seus produtos.

Estes acordos vão desde os aspectos comerciais ao próprio desenvolvimento comum de produtos híbridos entre a banca e os seguros, vendendo-se produtos bancários com seguros incorporados. Cada vez mais a fronteira separadora entre a actividade bancária se dilui, tornando-se em actividade única.

Podemos constatar, assim, a existência de diversas modalidades de alianças entre a banca e os seguros:

- filiais comuns,
- acordos comerciais,
- e aquisições.

Já referimos anteriormente, como exemplos práticos do que estamos a abordar, os casos de filiais comuns entre o BCP/Ocidental, Banco Mello/Império; de aquisições, nos casos dos grupos CGD/Fidelidade, BES/Tranquilidade, BPA/Bonança, BPI/Scottish Union; ao nível dos acordos comerciais as situações entre BPSM/Mundial Confiança, Grupo Totta/Lusitânia e BCI/Génesis.

A nossa constatação leva-nos a concluir que o controlo total por parte dos bancos relativamente às seguradoras tem vindo a crescer, desenvolvendo-se verdadeiras sinergias entre os dois sectores que se poderão sintetizar em :

- sinergia em relação à proximidade dos clientes;
- sinergia dos produtos;
- sinergia através da organização de um desenvolvimento de marketing e comercial integrado.

3.2.3 - Alianças com parceiros de actividade muito diferentes

Incluimos aqui as relações entre a banca e empresas de serviços, nomeadamente empresas informáticas, turismo, imobiliário e indústria.

Não são muito comuns estes tipos de alianças no caso português. No entanto, existem alguns casos onde se verifica essa associação. Exemplos significativos são os do grupo Atlântico, onde há um elevado peso do sector turismo, fruto da participação na Lusotur e noutras parcerias de serviços e indústria.

Não iremos aprofundar esta relação banca/indústria/serviços, na medida em que isso significaria um desvio nos nossos objectivos. Pela análise que efectuámos concluímos que tal relação é meramente accidental. A maior parte das participações que a banca detém no sector não financeiro, com destaque para a indústria, comércio e turismo, tem a ver com o desenvolvimento da sua actividade como financiadores de projectos que não correram bem. Essas participações decorrem de dações em pagamento, fruto de créditos concedidos e não reembolsados.

Os casos mais relevantes neste tipo de parcerias são os grupos Atlântico, Fomento e Totta. Enquanto que o Atlântico se interliga com parceiros oriundos do sector turismo, o Fomento tem como principais parceiros empresas de serviços.

3.3 - Quais as modalidades escolhidas para as alianças?

Analisámos, no capítulo III, um conjunto de tipologias que as alianças podem assumir. Iremos agora confrontar o caso português com tal classificação e catalogar de acordo com essas categorias, segundo o grau de envolvimento dos parceiros («vide» quadro nº 9).

BANCOS	MODALIDADES ESCOLHIDAS PARA AS ALIANÇAS			
	«Joint Ventures»	Participações Cruzadas	Acordos Simples	Clubes de Bancos
Caixa	7	-	3	3
BCP	5	2	-	-
BES	7	2	7	-
Atlântico	17	-	4	-
Fomento	6	-	9	-
BPI	6	-	5	-
TOTTA	10	-	4	-
BCI	1	-	2	1
CCCAM	3	-	-	-
BANIF	3	-	2	-
	65	4	36	4

Quadro nº 9: Modalidades escolhidas para a formação de alianças

Para uma mais profunda análise, ver anexos 5 a 14 (fichas técnicas das alianças dos bancos portugueses) onde se podem visualizar com maior detalhe as diferentes categorias que o sistema bancário nacional assume.

Encontramos, assim :

- «Joint Ventures»

O que está em causa é a aliança entre os bancos nacionais e bancos estrangeiros, formando uma terceira sociedade que tem como objectivo actuar numa área da actividade financeira. São sociedades independentes.

Casos do grupo BCP na área da banca imobiliária e no «private banking» e do BES na área do crédito imobiliário (BIC/ /Crédit Agricole).

- Participações cruzadas

Categoria de alianças que, apesar de pouco comuns em Portugal têm vindo a marcar presença. O seu objectivo é, pela via de troca de participações, reforçar a solidez bancária e obter um

parceiro que possibilite, no futuro, definição da estratégia de internacionalização, e, ao mesmo tempo, constituírem uma defesa aeventuais OPA's hostis.

Nesta situação temos o caso do BCP, com as suas ligações ao BCH, e o BES, com ligações ao S. Paolo di Torino e Crédit Agricole.

- Acordos de cooperação técnica e comercial

São simples acordos técnicos ou comerciais, em que as empresas cooperam no sentido do cumprimento de um objectivo comum. Envolve a necessidade de se definirem acordos entre várias instituições para melhor obter produtos, mercados e vantagem competitiva sobre a concorrência.

Estes acordos vão desde as áreas de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos a áreas de produção e processamento «*back office*» e, fundamentalmente, de distribuição e comercialização.

Nesta situação temos o grupo BES e o Fomento, que são os que mais recorrem a esta tipologia para o desenvolvimento da sua actividade.

- Acordos de clubes internacionais

Devem-se incluir neste ponto as mega-alianças, existentes entre os vários bancos, numa escala quase sempre europeia, com uma profusão elevada, nomeadamente nos anos setenta.

Entre os mais conhecidos no espaço europeu temos:

- Europartners : Crédit Lyonnais, Hispano Americano, Commerzbank e Banca di Roma,
- EBIC : Société Generale, Deutsche Bank, Comit Italiene, AMRO Bank, Générale Banque de Belgique,
- ABECOR : BNP, Dresdner Bank, Barclays Bank, ABN, BBL,
- INTERALPHA : San Paolo di Torino, Royal Bank of Sotland.

Os objectivos destes clubes são a cooperação técnica e comercial. Apareceram como resposta a uma concorrência lançada pelos bancos americanos numa perspectiva de solução europeia.

Dos grupos bancários nacionais apenas a Caixa e o BCI se encontram ligados a clubes de bancos. A Caixa porque se trata de uma instituição originalmente voltada para a poupança e, por essa via, ainda estar ligada a um conjunto de clubes bancários europeus, cujas preocupações e problemas coincidem. O BCI, porque se encontra inserido num grupo mais vasto e de âmbito internacional, grupo Santander, que tem firmado um conjunto de ligações com outras instituições, formando o clube IBOS.

3.4 - Quais as actividades escolhidas para serem alvo de alianças?

A necessidade de aprofundarmos esta questão das alianças e as suas várias perspectivas leva-nos a colocar a questão de sabermos em que sectores são formadas alianças pela banca portuguesa, ou seja, quais são as actividades que foram alvo de selecção por parte dos bancos para serem passíveis de alianças.

Comecemos por analisar o quadro síntese nº10 que se segue, para melhor percebermos o que está em causa.

Identificadas noventa e oito alianças, podemos dizer que esta forma de organização foi a via escolhida para a formação de novas sociedades, penetração em sectores de actividade ou simples estabelecimento de cooperação em cinco grandes áreas de actividade:

- a locação financeira,
- os seguros,
- as sociedades financeiras,
- e a prestação de serviços financeiros.

BANCOS	ÁREAS DE ACTUAÇÃO					
	Banca	Locação Financeira	Seguros	Serviços Financeiros	Sociedades Financeiras	Outros
Caixa	3	2	-	6	3	-
BCP	4	-	1	1	-	-
BES	4	2	1	7	-	-
Atlântico	4	2	2	4	7	1
Fomento	-	2	3	3	1	-
BPI	-	2	3	5	1	-
TOTTA	4	1	1	3	3	1
BCI	1	-	-	3	-	-
CCCAM	1	-	1	-	1	-
BANIF	-	1	-	2	2	-
	21	12	12	34	12	2

Quadro nº 10: Actividades alvo de alianças

Da análise ao quadro nº10 constata-se que as alianças têm contribuído para um alargamento da base bancária e dos serviços que cada instituição presta.

Podemos ver que cerca de 37% das alianças foram formadas com vista a uma melhor cooperação na área dos serviços financeiros. Aqui estão incluídos os vários acordos de cooperação técnicos e comerciais, verificados entre todos os parceiros. São os chamados simples acordos formais.

A escolha das alianças para entrar no negócio bancário, foi a via preferida em 20% das alianças, com destaque para os grupos BCP, BES, Atlântico e Totta. A mesma percentagem se verificou para a entrada e formação de sociedades financeiras (capital de risco, corretagem, fundos de investimento, etc.).



4 - A CONFIGURAÇÃO DAS ALIANÇAS

Não existe uma forma consensual de classificar as alianças. Tal dificuldade deve-se à extensa profusão de definições do termo alianças e à diversidade de tipologias em que estas podem ser classificadas.

A nossa intenção é sujeitar as alianças mais significativas, identificadas no presente Trabalho, a uma conceptualização teórica descrita no capítulo II, ponto 3.3.

A partir da classificação de Dussauge e Garrette (1), pretendemos obter indicações sobre qual a modalidade mais representativa das alianças, assim como, identificar qual a lógica de formação das alianças encetada pelos principais grupos bancários nacionais.

Conforme já explicitamos a configuração das alianças obedece as duas lógicas: a lógica transaccional e a lógica concorrencial. Dentro deste quadro de análise as alianças podem ser classificadas em complementares, aditivas e integração conjunta.

Iremos, nesta nossa análise, aplicar estes conceitos ao caso prático da banca portuguesa, identificando as várias configurações tipo existentes no sistema financeiro nacional, a partir do estudo e observação das fichas técnicas das alianças (anexos 5 a 14).

Impõe-se esclarecer que a análise apresentada nas páginas subsequentes não cobre o universo total das alianças identificadas no presente Trabalho. Isso, deve-se a uma, compreensível, dificuldade operacional no tratamento de noventa e oito alianças. Optámos, assim, por seleccionar ao nível de cada grupo bancário as alianças mais significativas, atendendo ao grau de importância estratégico para o grupo bancário em causa.

4.1 - Grupo Caixa

Ao nível deste grupo financeiro seleccionámos as alianças com a Caisse Dépôts et Consignations e a Locapor.

Escolhemos a aliança CGD/Caisse Dépôts et Consignations, porque este parece ser o parceiro privilegiado do grupo Caixa, nomeadamente, ao nível do desenvolvimento de produtos financeiros na área do *«private banking»* e apoio técnico. Para esta aliança, os parceiros transportam competências de natureza diferente. A Caisse Dépôts et Consignations trouxe qualidade técnica, concepção e domínio dos produtos, enquanto que a CGD forneceu a capacidade comercial e distribuição dos produtos desenvolvidos. Estamos neste caso, em face de uma aliança complementar.

Quanto à Locapor, a sua escolha deve-se ao facto de ser a principal associada do grupo Caixa, ocupando os primeiros lugares no *«ranking»* do mercado de locação financeira. A configuração aqui é do tipo complementar, na medida em que a partilha entre os parceiros é efectuada com base em activos, competências, capacidades diferentes, e é evitada a concorrência directa entre os parceiros, não só porque actuam

em mercados geograficamente diferentes, mas também porque é incluída alguma diferenciação na comercialização pelo grupo Caixa.

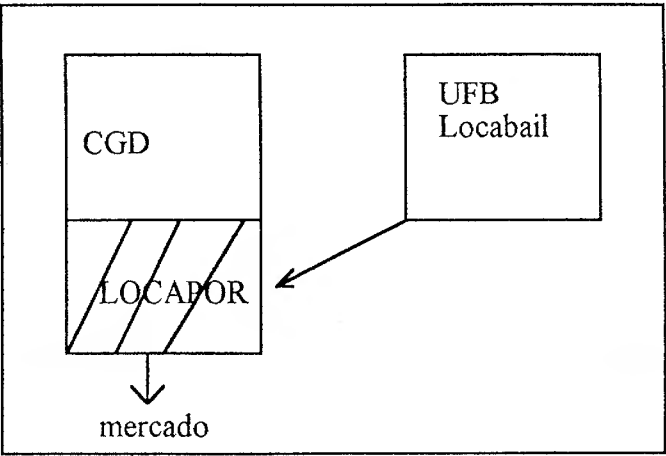


Figura nº 29:Configuração complementar das alianças do Grupo Caixa

4.2 - Grupo BCP

Ao nível deste grupo financeiro, a lógica de formação de parcerias, segundo a análise efectuada, seguiu uma configuração diferente, consoante as alianças.Predominam, no entanto, as alianças complementares.É o caso da «joint venture» BII, em que os parceiros BCP e Cariplo levam para a aliança competências diferentes.Enquanto que o BCP levou recursos comerciais ao nível da distribuição, o Cariplo trouxe o «know how» do produto imobiliário já por si desenvolvido.

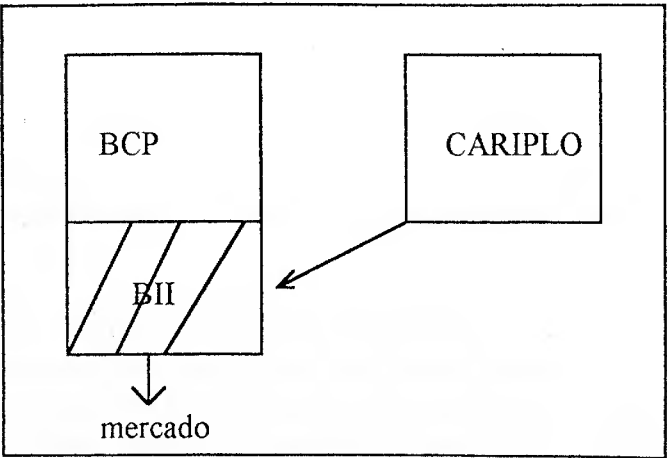


Figura nº 30:Aliança Complementar do BII

Também a Ocidental Seguros segue uma configuração complementar, pois o BCP um dos parceiros, e os seus aliado (Eureko, Friend Probiden, Avero Central) levaram para a aliança competências diferentes: uns, o «know how», a concepção técnica de produtos financeiros e outros, a rede e capacidade de comercialização dos vários produtos.

No entanto, não é só este tipo de configuração de alianças que o BCP seguiu. Ao nível da aliança Banco Popular Comercial, desenvolvida pelo BPE e BCP para actuar no mercado francês e no caso do Banif de Gestion Privada, a configuração base é do tipo aditiva. Nestes dois casos, tanto o BCP e os seus parceiros (BPE e BCH) entraram na «joint venture» com competências iguais, da mesma natureza, colocando no mercado francês e espanhol um mesmo produto comum.

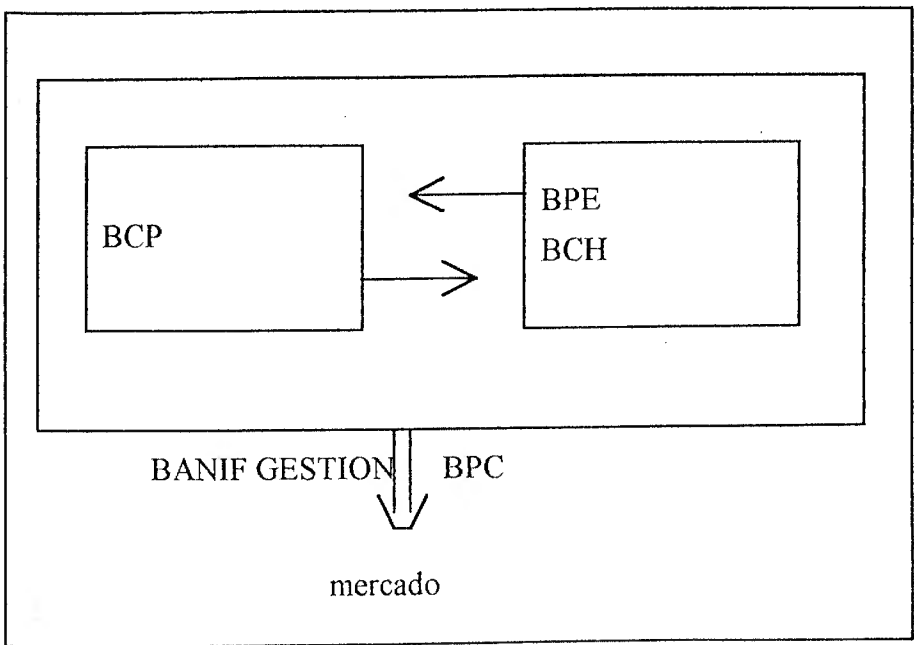


Figura nº 31: Aliança aditiva do Banif de Gestion Privada e Banco Popular Comercial

4.3 - Grupo BES

Em termos da configuração das alianças do grupo, temos, fundamentalmente, uma configuração de alianças complementares, o que, aliás, está de acordo com a orientação estratégica que os seus promotores pretendem dar ao grupo: a complementaridade.

No caso das alianças mais significativas - BIC, ESSI, Tranquilidade e Bescleaving -, o que está em causa é o facto de os aliados trazerem para as alianças activos e capacidades de natureza diferente. Pelo lado do BES, o seu principal «apport» é a comercialização/distribuição, enquanto que os seus parceiros trazem «know how» e competência técnica.

Numa lógica transaccional, as alianças em causa são uma transacção entre os aliados, em que há permuta de contribuições. Na perspectiva concorrencial, nas alianças citadas é evitada a concorrência entre os parceiros. Contudo, ela não existe, uma vez que se localizam em diferentes mercados.

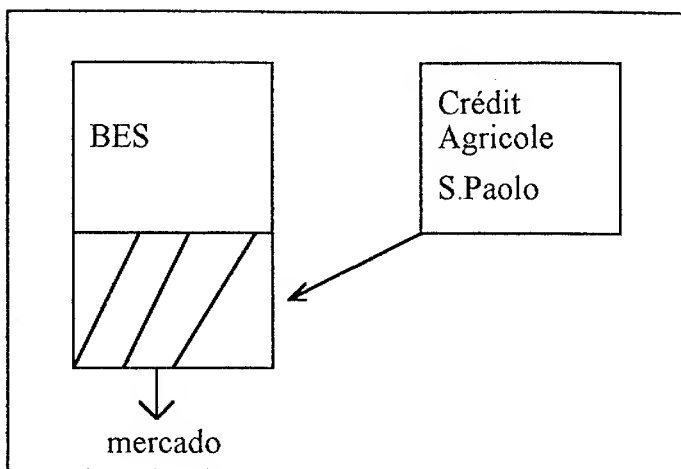


Figura nº 32: Configuração complementar das alianças do Grupo BES

4.4 - Grupo Atlântico

Ainda que, na nossa óptica, o grupo Atlântico não tenha parceiros estratégicos declarados, elegemos, no entanto, como principais alianças alvo da nossa análise os casos SPR, Praemium, Heller e BCM.

Verificámos que as alianças referidas, assumem uma configuração tipo complementares, visto que os parceiros trazem para as alianças competências e activos de natureza diferente.

No caso da SPR, enquanto que o BPA trará a comercialização, a MMA e os demais parceiros trazem apenas recursos financeiros. No caso Praemium, verifica-se que o BPA traz como principal competência a sua capacidade comercial, a sua extensa rede de distribuição, enquanto o MMA traz a sua capacidade técnica e de concepção. Quanto à Heller, a UBP fornece também o acesso ao mercado e à clientela, enquanto que o seu parceiro Heller International fornece o domínio técnico e tecnológico do processo produtivo do *«factoring»*.

Na aliança BCM, temos o facto de o principal interveniente - o BPA - e os demais parceiros trazerem competências diferentes: por um lado, a competência técnica; pelo outro, os recursos financeiros ou a simples aplicação de meios monetários.

4.5 - Grupo Fomento

Da análise efectuada às alianças deste grupo, constata-se que a classificação do mesmo em termos de configuração segue uma perspectiva quer de complementaridade quer aditiva.

No primeiro caso, complementaridade, estão as alianças Euroleasing e Eurolocação, sendo parceiro do BFE, em ambas, a Société Générale. Nelas os parceiros entraram com capacidades de natureza diferente. Pela parte da Société Générale, o domínio e a concepção técnica dos produtos financeiros; pelo lado do BFE, a comercialização e distribuição, para além do apoio logístico.

No segundo caso, alianças aditivas, já a situação é diferente. Quer a CCCAM quer o BFE entraram na aliança O Trabalho, com activos da mesma natureza, colocando o produto seguros no mercado de forma igual, não havendo qualquer adaptação do produto à rede comercial, numa perspectiva de marketing do produto.

4.6 - Grupo BPI

Este grupo financeiro, nomeadamente, através do próprio banco, formou um conjunto de alianças de forma a poder oferecer à sua clientela um painel de produtos na área do *«investment banking»*.

Nesta perspectiva, das quatro mais significativas alianças desenvolvidas pelo BPI (Slibail, Leasimo, Scottish Union e Inter Risco) as duas primeiras têm uma configuração aditiva, enquanto que as outras adoptam uma configuração complementar.

Nos casos da Leasimo e Slibail, quer o BPI quer o seu principal parceiro, Crédit Lyonnais, entraram com competências similares, colocando sobre o mercado o mesmo produto, através de redes diferentes. No que respeita à Scottish Union e Inter Risco, a configuração típica é complementar. A Norwich e a Investors In Industries por um lado e o BPI por outro, são portadores de activos e de competências de natureza diferente, havendo aqui uma clara complementaridade entre os parceiros.

4.7 - Grupo Totta

A lógica das alianças desenvolvidas pelo grupo Totta, na nossa perspectiva obedece a uma configuração de integração conjunta, na medida em que na Lusitânia, na Mundileasing, na Mundicre e principalmente no Banesto, os vários aliados do Totta entraram para estas alianças com activos e competências, da mesma natureza.

No caso da Lusitânia, o CPP e os outros parceiros entraram com recursos comerciais e financeiros. Na Mundileasing, o CPP e Banif entraram com recursos financeiros e distribuição, o mesmo acontecendo na Mundicre. Só que cada um dos parceiros desenvolveu diferentes perspectivas de marketing e comercializou o seu produto de forma diferente. Digamos que se trata de uma transacção entre os aliados e a aliança. A lógica subjacente é uma lógica de dimensão.

Uma referência especial, à aliança que o BTA efectuou com o Banesto. Este parceiro do BTA leva para a aliança competências da mesma natureza, só que coloca sobre o mercado produtos próprios a cada um deles, adaptados a cada um dos mercados - o português e o espanhol. Aqui funciona a lógica de dimensão, em que a concorrência é frontal.

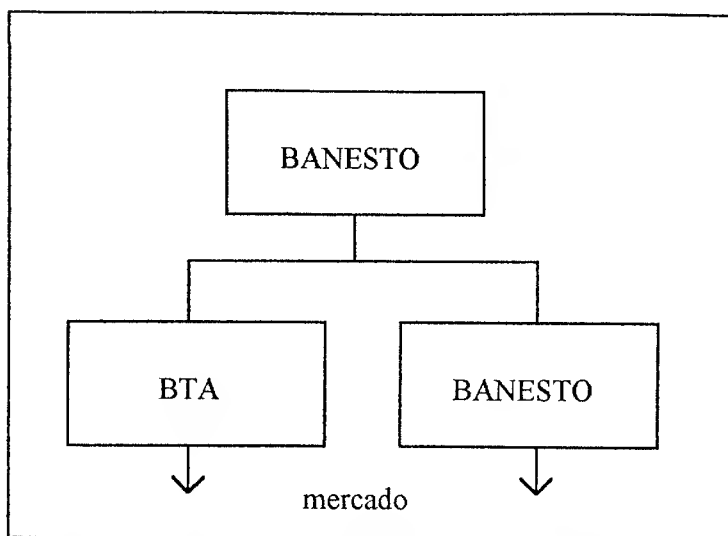


Figura nº 32: Configuração aditiva da aliança BTA/Banesto

4.8 - Grupo BCI

Ao nível deste grupo indentificámos poucas alianças. Ainda assim, são de destacar a aliança Banco Santander de Negócio e Génesis, efectuadas com o o seu parceiro e associado Banco Santander.

No caso do BSN, o BCI traz para esta aliança a sua capacidade comercial, enquanto que o Santander traz o seu «*know how*» técnico e concepção de produtos adequados ao mercado. Aliás, o mesmo se passa no caso da aliança Génesis, em que o BCI comercializa os produtos e o Santander concebe, cria e desenvolve os mesmos.

5 - A CARTEIRA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DOS PRINCIPAIS GRUPOS BANCÁRIOS NACIONAIS

Uma das questões fundamentais no nosso estudo prende-se com o levantamento das alianças existentes ao nível de cada grupo bancário, em particular, com a avaliação do impacto que estas criam na banca, em termos da sua cadeia de valor e em que medida respondem a objectivos estratégicos.

A avaliação desse impacto será efectuada a partir da "matriz da carteira de alianças", que descrevemos no capítulo II, ponto 3.2.

5.1 - A matriz da carteira de alianças da banca portuguesa

A aplicação da matriz da carteira de alianças aos caso português, necessita que definamos alguns conceitos fundamentais para a sua compreensão.

5.1.1 - A cadeia de valor acrescentado

A noção de cadeia de valor acrescentado, já definida no capítulo II, (2) consiste em detalhar as diferentes etapas da produção de um produto, desde a matéria prima até à venda e após venda. Assim toda a actividade produtiva ou de serviço depende das principais funções: investigação, escolha estratégica, concepção de um produto, fabricação, marketing, distribuição e serviço após-venda.

Ao nível da actividade bancária as etapas mais marcantes que servem de base à noção da matriz são os seguintes:

- I&D: inclui a investigação, o estudo, a concepção e o desenvolvimento de produtos e de serviços adaptados às necessidades do mercado, (engenharia financeira, montagem de operações especiais, consultadoria em operações de fusões/aquisições), recolha e análise da informação (mercados, valores, fidelidade).
- Produção: gestão de meios de pagamento, recolha de depósitos e de poupanças, informação destinada à clientela.
- Marketing e distribuição: distribuição e comercialização de produtos e serviços.

5.1.2 - Os objectivos estratégicos das alianças

As alianças, tal como as descrevemos pretendem responder a preocupações estratégicas dos seus promotores. Nessa perspectiva, têm objectivos estratégicos concretos que pretendemos aqui desenvolver, à luz do modelo em análise, e que a sua adopção exige adaptações práticas ao caso português.

Nesse sentido, e a partir do inquérito base à nossa investigação, identificámos os seguintes objectivos das alianças:

- o acesso a tecnologias e «*know how*», como forma de melhorar a produtividade;
- a diferenciação, numa óptica de alargamento da gama de produtos e serviços;
- e a obtenção de escala e dimensão crítica, como forma de alterar o ambiente competitivo.

5.2 - A carteira de alianças dos principais grupos bancários nacionais

Após a definição dos conceitos sobre o qual irá recair a nossa análise, vamos aplicar estas definições e suas interpretações a cada um dos grupos bancário alvo da nossa investigação.

O interesse é, assim, identificar as alianças de cada banco e analisar estas em termos do impacto causado nos mesmos, nomeadamente, em que medida as alianças concorrem para uma resposta a preocupações estratégicas dos bancos em termos da valorização da sua cadeia de valor e em resposta a objectivos estratégicos.

5.2.1 - Grupo Caixa

O grupo Caixa consagra a sua estratégia geral no quadro financeiro nacional como banco universal e de elevado pendor de internacionalização («*vide*» anexo 25).

Ao nível interno, o grupo dispõe da maior rede em território nacional, numa perspectiva de produtos e serviços diversificados. Ao nível externo, a sua presença é relativamente recente. Tem ligações profundas ao mercado brasileiro através do Banco Financial Português; com a França, através da sucursal de Paris com uma rede de oito agências e, por via indirecta (BNU) através do controlo do Banque Franco Portugaise. Com a participação no Bank Of Lisbon na África do Sul (via BNU) e, recentemente, com a entrada no mercado espanhol através da aquisição do Banco da Estremadura e do Banco Luso Español, é evidente a presença que o grupo Caixa tem no mercado internacional («*vide*» anexo 5).

Se a base desta internacionalização está na conquista das remessas e aplicações dos emigrantes, no que respeita a França, Brasil e África do Sul, também não será alheio a

todo este processo o papel do grupo Caixa nas trocas comerciais de Portugal com estes países.

Numa perspectiva de prestador de serviços, a CGD tem em funcionamento os Eurogabinetes, articulados com as Comunidades Europeias, que visam assegurar a divulgação das políticas comunitárias.

Para além da presença física que o grupo tem nos mercados externos, a CGD tem mantido diversos acordos de cooperação com parceiros privilegiados.

A preocupação do grupo Caixa, na óptica de Rui Vilar, presidente das instituições CGD e BNU, é «... continuar a investir no desenvolvimento de novas soluções na ligação aos clientes, nomeadamente através da oferta de novos produtos...» (3).

É com vista ao mercado interno que o grupo tem recorrido a «*joint ventures*», com o objectivo de alargar o âmbito dos serviços que presta. São os casos da Locapor, formada desde 1982 pela UFB Locabail e CGD para operar no mercado da locação financeira mobiliária, e da Imoleasing, esta na locação imobiliária. Estas duas «*joint ventures*» têm como o principal objectivo a diferenciação, na medida em que a sua contribuição se centraliza ao nível da extensão da gama de produtos e serviços e melhoria da funcionalidade dos seus balcões («*vide*» anexo 15).

Ao nível da Promindústria, uma sociedade de capital de risco, «*joint venture*» criada por vários parceiros, em que a CGD detém a maioria, a cadeia de valor desta aliança centra-se na produção e na pesquisa e desenvolvimento, visto estar em causa a prestação de um serviço diferente, adicionando valor por via de novos métodos de produção de serviços («*vide*» anexo 15).

A CaixaGest, sendo uma «*joint venture*» criada para operar nos fundos de investimento, apresenta valor adicional ao nível de toda a sua cadeia, desde a I&D ao marketing («*vide*» anexo 15).

Já no que diz respeito aos acordos firmados entre o grupo e outros parceiros, casos do BPI e Caisse Dépôts et Consignations, o objectivo estratégico é outro. Não se trata aqui de diferenciação, mas sim de ganhos de produtividade, através da aprendizagem, «*know how*» e desenvolvimento de novos produtos («*vide*» anexo 15).

No plano externo, refira-se que o grupo Caixa tem formadas «*joint ventures*» e acordos, cujo objectivo é a modificação do ambiente competitivo, seja através de uma valorização da área da investigação e desenvolvimento, seja via mercado e circuitos de distribuição. Tais são os casos da participação, via BNU, no Bank of Lisbon, onde o objectivo é explorar um novo mercado - o dos emigrantes portugueses.

O grupo Caixa, ao procurar obter «*know how*» para a concepção de novos produtos e colaboração técnica, participa no grupo europeu de bancos de poupança - Eufiserv - sociedade que gere uma rede internacional de pagamentos automáticos, interligando cerca de 52.000 ATM's de bancos de poupança europeus. A CGD é também membro de outro clube bancário - Crédit Local d'Europe , um Agrupamento europeu de Interesse Económico, que congrega seis grandes instituições de países europeus, cujo objectivo é promover o co-financiamento de grandes projectos europeus.

Ao nível de outros acordos de cooperação, a CGD tem alianças com o BEI, com o Export Bank of Japan com bancos checos, estando em vias de firmar acordos com outros bancos para cooperação técnica.

5.2.2 - Grupo BCP

Actualmente com uma quota de mercado a rondar os 6%/ 7%, o BCP, apresenta-se com uma estratégia de desenvolvimento definida desde 1991. Ao pretender ser um banco universal, responde a todas as áreas da banca, ficando com toda a sua «pirâmide» completa («vide» anexos 6 e 26).

Paralelamente a esta estratégia, o BCP pretende dar continuidade à sua política de internacionalização e expansão internacional através de bancos e áreas que lhe estão próximas, concretamente nos seguros.

A estratégia do BCP pode definir-se como de expansão internacional e de conquista interna de quota de mercado, pretendendo alcançar uma quota crítica na ordem dos 20%, seja pela via de aquisições, seja pela via de «*joint ventures*» (4).

Enquanto que o seu desenvolvimento interno se tem efectuado à custa do crescimento dos capitais próprios, a sua expansão internacional tem-se baseado em alianças, nomeadamente «*joint ventures*» e aquisições («vide» anexo 16).

Casos da «*joint venture*» BCP/Cariplo, que deu origem ao BII-Banco Investimento Imobiliário e em que cada parceiro detém 50%, ainda que o controlo em termos de gestão seja do BCP. A orientação desta «*joint venture*» é a exploração de um novo mercado - o imobiliário, constituindo-se como uma extensão da gama de produtos na área imobiliária que o grupo BCP passa a deter. O seu objectivo estratégico prende-se com a investigação e desenvolvimento de novos produtos, concepção de novas modalidades de concessão e gestão de crédito imobiliário - principal «*apport*» do seu parceiro Cariplo. Existe também aqui um objectivo ligado a ganhos de produtividade baseada na utilização das redes de distribuição BCP («vide» anexo 16).

A Ocidental Seguros, uma «*joint venture*» entre o BCP e um conjunto de parceiros, entre os quais se destaca o grupo Eureka, tem como objectivos estratégicos a produtividade e a diferenciação. A lógica da produtividade está associada à economia de custos de produção - custo da rede de balcões, e de distribuição do produto seguros, pois estes são comercializados na rede BCP, uma vez que a Ocidental Seguros não tem agências, servindo-se da existente ao nível do banco. Tal associação tem em vista a melhoria da produtividade dos balcões, através da extensão da gama de produtos à disposição da sua clientela («vide» anexo 16).

Em Itália, o banco possui uma «*joint venture*» com o Cariplo - o Médio Crédito Lombardo - que actua na área da banca de investimentos, onde detém cerca de 2% a 3%. Trata-se apenas de uma lógica financeira, numa perspectiva de investigação e desenvolvimento de novos produtos («vide» anexo 16).

A aliança efectuada em Espanha, via «*joint venture*» com o Banco Central Hispano levou à criação do Banif de Gestion Privada, onde o BCP possui 50%. Trata-se da exploração de um mercado ligado a uma lógica financeira («vide» anexo 16).

Igualmente, em França, um acordo entre o BCP e o Banco Popular Español, com uma participação de 50% para cada parceiro, obedece a um objectivo estratégico de modificação do ambiente concorrencial, numa área geográfica em que o Banco Popular Comercial pretende servir a clientela de emigrantes espanhóis e portugueses. Existem mesmo acordos com a segurança social francesa para que este banco possa servir de rede de transferência de pensões e reformas para os países de origem dos seus clientes - maioritariamente emigrantes. Na rede do Popular Comercial são comercializados produtos comuns, já desenvolvidos pelo BCP e BPE («vide» anexo 16).

O grupo BCP também desenvolveu um conjunto de ligações a parceiros europeus, estabelecendo com eles protocolos de participações cruzadas, assegurando, no entanto, o controlo do banco por parte de investidores nacionais. Por exemplo, o BCH, apesar de poder vir a deter uma participação no BCP superior aos 10% actuais, seja qual for essa participação em termos de contagem dos seus votos e controlo do banco, só poderá votar com 10%.

A teia de participações cruzadas em que o BCP está envolvido, na opinião do seu presidente, «... tem como objectivo reforçar a internacionalização do banco...» (5).

5.2.3 - Grupo BES

Se, para muitos, a estratégia de desenvolvimento deste grupo ainda não se encontra completa, parece, contudo, claro que existe uma dinâmica do grupo que, a partir de 1992, foi conduzida de forma acutilante pela família Espírito Santo.

A principal preocupação estratégica do grupo BES é, na opinião do seu presidente, «... a produtividade do Banco Espírito Santo e a sinergia entre as várias participadas do sector financeiro, a par da internacionalização...» (6).

A produtividade, para os seus dirigentes, terá de igualar a média europeia e, para tal, terá de crescer a uma taxa de cerca de 26% por ano, a par de um forte volume de investimento informático nos próximos anos que envolverá valores na ordem dos 10 a 15 milhões de contos.

Ao nível de sinergias inter-participadas, a regra é fazer do BES, que funciona como banco universal, a plataforma de relacionamento com as demais empresas do grupo, constituindo-se como centro de um grupo financeiro global («vide» anexos 7 e 27).

Para o desenvolvimento de um posicionamento universal, o BES seleccionou dois parceiros privilegiados: o Crédit Agricole e o S. Paolo di Torino. Estes parceiros formam alianças com o BES em áreas que vão desde a locação financeira à banca de retalho e seguros.

A internacionalização que o BES encetou mostra que o banco quer estar no mercado europeu e mesmo mundial. O grupo dispõe de escritórios e filiais em cidades como Londres, Milão, Moscovo, Luanda, etc. Em Espanha, dispõe de uma rede de quinze balcões através do ex-BIM - Banco Industrial del Mediterrâneo, localizado nas principais cidades espanholas. Em França, está presente através da SBP -Société

Bancaire de Paris, desde 1992, através da «*joint venture*» firmada com um conjunto de parceiros que envolve a Cassa di Risparmio di Pádova, a de Rovigo e a de Udine, participando com 20%.

O principal parceiro estratégico, na opinião do vice-presidente, Alexandre Vaz Pinto, é o Crédit Agricole. É uma instituição altamente prestigiada no mundo financeiro mundial que se encontra situada no «*ranking*» dos maiores bancos mundiais, a quem o BES se aliou para desenvolver a fisionomia de grupo, tendo formado várias «*joint ventures*» - casos do BIC-Banco Internacional de Crédito, na área imobiliária, da Tranquilidade, actividade seguradora, e da Internacional Leasing, na área da locação financeira mobiliária. No mercado internacional é de salientar a participação no Brasil, onde os dois parceiros estão presentes no BIA-Banco Inter-Atlântico.

Para além do Crédit Agricole, o BES tem privilegiado relações com o S. Paolo di Torino, através da sua relação ao nível da Bescleasing e de outros acordos de cooperação técnica.

Nesse sentido, o grupo BES desenvolveu um conjunto de acordos preferenciais para o mercado alemão, que envolve o apoio aos emigrantes e ao comércio entre Portugal e a Alemanha, privilegiando relações com o DG Bank, GZ Bank, SGZ Bank e WGZ Bank.

Noutra perspectiva, realce-se a ligação que o grupo mantém com grandes grupos mundiais de prestígio, nomeadamente o grupo Agnelli/Fiat, UBS e Crédit Banque, com quem firmou uma «*joint venture*» para actuar na área do «*investment banking*» - a ESSI.

O conjunto de alianças que o BES desenvolveu («*vide*» anexo 17), envolveu uma tipologia baseada em «*joint ventures*», participações cruzadas e acordos de cooperação. Estas alianças têm como principal objectivo estratégico a melhoria da produtividade, diferenciação e actuação no exterior, reforçando a cadeia de valor acrescentado global em áreas que vão desde a investigação e desenvolvimento à produção e distribuição.

5.2.4 - Grupo Atlântico

Actualmente, a partir de dados de 1992, o grupo Atlântico é o maior grupo privado nacional na área bancária. O seu activo total líquido ronda os 13,9% do total da actividade bancária, superior ao Totta que possui cerca de 11,3%.

Reunindo no seu seio três instituições bancárias (BPA/UBP/BCM) e as suas respectivas associadas, este grupo tem a sua actividade muito concentrada no território nacional. É um dos grupos bancários em que não se poderá identificar um parceiro estratégico relevante, situação a que não será alheio o facto de ainda se encontrar parcialmente sob o controlo do Estado e não existir, por essa via, uma direcção clara quanto aos futuros proprietários.

Apesar disso, o grupo detém uma importante presença nas principais praças financeiras mundiais, através de sucursais e escritórios de representação.

É de todos os grupos bancários aquele que detém consideráveis participações fora do sistema financeiro, nomeadamente nos sectores imobiliário e turístico, onde tem uma SGPS para a agregação dessas empresas - a SLEI - e no sector industrial e comercial - a SLAG («*vide*» anexo 8).

O grupo perfilha uma vocação universal, com o próprio BPA dirigido a toda a clientela, apostando na segmentação e oferecendo um serviço financeiro global e integrado aos diferentes estratos de clientes, sejam particulares ou empresas. Tal postura de segmentação da clientela e universalismo são complementados pelo BCM e UBP. O primeiro, preferencialmente dirigido a um nicho de mercado onde impera o segmento das grandes empresas e particulares de elevados rendimentos; o segundo dirigido a uma população rural e agrícola e pequeno comércio («*vide*» anexo 28).

Na sua vertente de internacionalização, o grupo Atlântico consolidou e reforçou a sua actividade nas regiões onde se localizam as sucursais externas e incrementou as suas relações com instituições com quem tem acordos de cooperação.

Nesta perspectiva, o grupo («*vide*» anexo 18), através do BPA, possui acordos de cooperação com o BV - Bayerische Vereinsbank, Alemanha, com o objectivo de obter acesso de clientes emigrantes portugueses a balcões e serviços na Alemanha e utilizar a rede de distribuição deste banco para servir os clientes, a par do desenvolvimento comum de produtos e instrumentos financeiros.

Outro acordo do BPA com o Crédito Italiano, visa apoiar as trocas comerciais Portugal/Itália, trazendo elevado valor acrescentado ao nível do marketing/distribuição («*vide*» anexo 18).

Também no continente americano o BPA desenvolveu a sua presença, através de acordos de cooperação com o National Bank of Canadá, para utilização comum das redes de distribuição deste banco, no sentido de apoiar os emigrantes portugueses. No Brasil, graças a uma relação privilegiada com o Royal Bank of Canada, adquiriu a rede deste banco, transformando-o em BPA-Brasil.

No âmbito da sua presença no exterior, o BPA encontra-se instalado em Espanha de forma directa, onde possui três balcões (Madrid, Barcelona e Vigo) e nos EUA (Miami e Nova Iorque).

Ao nível dos Palop's, a sua presença é evidenciada pelo apoio ao desenvolvimento e fortalecimento de relações entre estes países e Portugal, nomeadamente em Angola, onde o BPA possui uma sucursal e participa numa «*joint venture*» com outros parceiros locais, através da formação do Banco Poupança e Crédito, com o qual possui acordos de cooperação. Destaca-se o elevado valor acrescentado que tal «*joint venture*» traz na perspectiva de melhorias nas áreas da investigação e desenvolvimento, da produção e da distribuição. O mesmo acontece em Moçambique, onde, para além da sua sucursal em Maputo, o BPA tem um acordo que envolve a formação de quadros e apoio ao desenvolvimento de produtos com o Banco Comercial de Moçambique («*vide*» anexo 18).

Paralelamente a este nível de parcerias, o grupo encontra-se presente noutras áreas geográficas, via BCM e UBP. No caso do BCM é assegurada presença no mercado asiático, a partir de Macau e, no caso da UBP, é assegurada presença na Alemanha (Dusseldorf), na Suíça, e em França, onde este banco possui uma rede de seis

balcões, visando a cobertura do mercado ligado à comunidade portuguesa residente na área de Paris e no Luxemburgo, através da UBP Luxembourg.

Após adequada análise, verifica-se que o grupo Atlântico possui um conjunto de «*joint ventures*» e acordos de cooperação que no seu conjunto se traduzem por:

- reforço da posição bancária no mercado nacional, com um activo global que ultrapassa os 3000 milhões de contos;
- estratégia universal, para a qual possui um conjunto de empresas participadas, ora a 100%, ora com posições menores, com vista a alargar a gama de produtos a oferecer à clientela;
- forte presença no mercado não financeiro - turismo, imobiliário e indústria.

A partir da matriz da carteira de alianças («*vide*» anexo 18), verifica-se que, na área dos seguros, o BPA parece ter um parceiro estratégico, a Mutuelles du Mans Assurance, cujas alianças têm como principal objectivo a melhoria de produtividade ao longo da cadeia produtiva. Também a presença na seguradora Bonança beneficia a cadeia acrescentando valor ao nível da distribuição.

As posições que o grupo tem na UBP e BCM têm como objectivos estratégicos a diferenciação de produtos e de clientela, reforçando a presença do grupo num posicionamento universal («*vide*» anexo 18).

5.2.5 - Grupo Fomento

O desenvolvimento assumido pelo grupo Fomento no quadro de uma estratégia segmentada, conta com a rede comercial do BBI numa atitude mais de mercado, com a própria rede de balcões BFE numa postura de «*investment banking*», a par de um conjunto de associadas que cobrem o leque de serviços financeiros possíveis no mercado («*vide*» anexo 29).

O posicionamento do grupo em termos da sua estratégia envolve o apoio ao desenvolvimento do comércio externo, apoio ao sector exportador nacional e internacionalização das empresas nacionais.

Para executar a sua actual estratégia, que ganhou novo ímpeto a partir de 1992, o grupo lançou um conjunto de instrumentos financeiros e sociedades financeiras, que vão desde a sua ligação a uma seguradora de riscos de crédito externo - a Cosec, ao «*factoring*», sociedades de fundos de investimento e banca de negócios («*vide*» anexo 9).

O próprio BFE detém parcerias com entidades externas. No caso, as «*joint ventures*» com a Société Générale, seu aliado preferencial nas áreas da locação financeira; na Euroleasing, onde detém 37,5%, em igualdade de posição com o seu parceiro e; na Eurolocação, em que cada parceiro detém 50%, desde o início das suas actividades, em 1982 e 1990 respectivamente («*vide*» anexo 9).

O grupo Fomento, através do BBI, possui uma aliança com o BNP - a Leasinvest, também para a área da locação financeira, ainda que esteja na mente dos seus responsáveis o controlo da totalidade desta sociedade («*vide*» anexo 9).

O objectivo estratégico destas parcerias («*vide*» anexo 19), é a diferenciação, existindo valor acrescentado na área da produção, com utilização em comum das respectivas redes comerciais de informação sobre os seus clientes e melhoria de produtividade dos seus balcões.

Ao nível da Cosec, a questão também se coloca numa perspectiva de ganhos na cadeia valor acrescentado, via distribuição, em sinergia com as redes dos bancos BFE/BBI («*vide*» anexo 19).

Na área da «*bancassurance*», o grupo detém «*joint ventures*» com outros parceiros - a UAP e a CCCAM, nos casos da Aliança Seguradora e da Companhia de Seguros O Trabalho. Apesar de se tratar de posições minoritárias, nada tem impedido de serem canalizadas pela rede comercial dos bancos integrantes do grupo Fomento os produtos financeiros das seguradoras («*vide*» anexo 9).

Da actividade do grupo Fomento, cuja missão fundamental é o apoio à internacionalização e ao investimento, faz parte a celebração de acordos de cooperação com entidades nacionais e estrangeiras, representando em Portugal fundos de investimento e instituições externas. Como exemplos temos, a representação do Fundo EFTA, o acordo CDI-Centro Desenvolvimento Industrial, criado no âmbito da Convenção de Lomé, programas de divulgação e incentivo à formação de «*joint ventures*», projectos em África através do APDF-African Project Development Facility e o AMSCO-Africa Management Services Company. O principal contributo destas ligações manifesta-se através do valor acrescentado, visível ao nível do marketing e distribuição, numa óptica estratégica de ganhos de produtividade, uma vez que tais linhas de crédito já estão desenvolvidas e apenas cabe ao grupo arregimentar clientela e projectos para apoiar («*vide*» anexos 9 e 19).

Sendo um grupo virado quase exclusivamente para a internacionalização da economia nacional, importa admitir que o grau de internacionalização dos seus intervenientes é baixo. O BBI detém reduzida participação no exterior, tendo agências sobretudo em Paris. Já o BFE não possui quaisquer acordos comerciais com entidades estrangeiras, ressaltando-se os acordos de simples cooperação técnica. Restam apenas um conjunto de sucursais e escritórios de representação em Luanda, Moçambique e Madrid.

5.2.6 - Grupo BPI

O grupo é líder no segmento da banca de investimento, através do próprio BPI. Tendo como principal objectivo ganhar dimensão no espaço financeiro nacional e afirmar-se como grupo financeiro, via aquisição de uma base estável na banca comercial.

A postura internacional do BPI no mercado doméstico tem-se traduzido no papel inovador desempenhado no lançamento de produtos internacionais, uma vez que a sua estratégia ainda não contempla o investimento em mercados externos («*vide*» anexo 30).

Nesta vertente, o banco tem um conjunto de alianças com parceiros estrangeiros com o objectivo de operar no mercado doméstico. São, na sua quase exclusividade, participações que trazem ao grupo inovação em produtos, concepção e desenvolvimento («vide» anexo 10).

A ligação com o seu principal parceiro - o Crédit Lyonnais, ao nível da Slibail e Leasimo, sociedades de locação financeira mobiliária e imobiliária, constitui uma aliança com um objectivo claro de diferenciação, que se pauta por acrescentar valor ao nível produtivo, de realização de operações («vide» anexo 20).

Curiosamente, não nos parece que as duas *«joint ventures»* possam trazer qualquer valor acrescentado a nível da distribuição, uma vez que existe um relativo divórcio entre estas sociedades de locação financeira e a rede do BPI, ou mesmo do BFB.

Importante é o facto de o BPI ter congregado um conjunto de parceiros para operar em segmentos da área financeira considerados nichos de mercado, nomeadamente, nas situações de emissão de acções e obrigações (onde o BPI se afirmou como líder), beneficiando do acordo mantido com a CGD. Ao nível das fusões, aquisições e avaliações de empresas, o banco escolheu parceiros que lhe transmitam *«know how»*, tendo optado por relações com a Union de Banques Suisses e First Boston. Nos produtos *«swaps»* o principal parceiro tem sido o Bank Trust, que tem trazido um *«apport»* fundamental : qualidade técnica («vide» anexo 10).

Também na área de lançamento de fundos de investimento o BPI recorreu a parceiros estrangeiros, bem como para desenvolver instrumentos financeiros na área das empresas, onde parcerias de acordos de cooperação com o KB e a Shroeder's são fundamentais para o banco.

De realçar, como facto importante na política de alianças do BPI, a questão de para cada área específica este banco procurar no mercado um parceiro que lhe traga *«apport»* técnico, que normalmente envolve a concepção e o desenvolvimento de produtos adequados ao mercado.

O grupo BPI, onde o próprio banco assume maior preponderância, tem seguido uma política selectiva de alianças pontuais, consoante as áreas de mercado e o tipo de produtos a desenvolver.

Já o BFB tem mantido uma política de clara ausência de alianças, estando actualmente envolvido na estratégia global delineada pelo BPI.

5.2.7 - Grupo Totta

A actividade do grupo Totta, em termos da sua internacionalização, tem-se baseado em duas posturas: através de escritórios de representação espalhados por vários pontos do globo e através de participações via *«joint ventures»* nos Palop's, nomeadamente em Moçambique, Guiné e S. Tomé («vide» anexo 11).

A presença do BTA em praças como Londres, Nova Iorque, Macau, Milão e Amesterdão, têm como principal objectivo apoiar o comércio externo e servir de ponto de partida para várias operações financeiras. Por outro lado, a presença do BTA em

áreas geográficas como Venezuela, Canadá e África do Sul terá como objectivo privilegiar as comunidades portuguesas.

O grupo enveredou por um conjunto de «*joint ventures*», ora com entidades nacionais, ora com parceiros estrangeiros. Para operar em Portugal, recorreu a um conjunto de parceiros nacionais, casos da Lusitânia Seguros onde, via CPP, possui 35% desta sociedade. Obteve, assim, uma ligação «*bancassurance*» importante e valor acrescentado através da ligação com os balcões do banco, numa perspectiva de marketing/distribuição, tendente a melhorar a produtividade das redes dos próprios bancos que integram o grupo («*vide*» anexo 21).

A mesma lógica se coloca à Totta Factor que, sendo participada pelo BTA e Banesto, oferece uma perspectiva estratégica de diferenciação de produtos e contribui para o banco ter à sua disposição um leque mais alargado de serviços a prestar aos clientes («*vide*» anexo 21).

O principal parceiro estratégico no processo de universalização do grupo Totta, tem sido o Banesto - Banco Español de Crédito, uma das principais instituições bancárias em Espanha e que constitui o parceiro privilegiado em Portugal («*vide*» anexo 31). Os produtos desenvolvidos por este banco e a transferência de «*know how*» ao nível de investigação e concepção de novos produtos são fundamentais em Espanha, onde o Banesto constitui o parceiro primordial do grupo Totta, no sentido de permitir maximizar as oportunidades de negócio e facilitar o relacionamento entre os respectivos clientes.

Refira-se, a propósito, que a relação Totta/Banesto é bem mais profunda do que a de parceiros estratégicos, na medida em que o banco espanhol detém cerca de 40% a 50% do capital social do BTA, ainda que não seja pacífica a sua propriedade pelos espanhóis do Banesto, e esteja em curso processos de aquisição do BTA por posições portuguesas.

No que respeita ao mercado doméstico o Totta tem constituído «*joint ventures*» com outros parceiros, nomeadamente com o CPP, onde é o principal accionista, numa parceria temporária - Banif, possuindo ainda cerca de 12,7%. Refira-se que o próprio Banif é também parceiro do CPP em mais duas sociedades - a Mundileasing, na locação financeira e a Mundicre, na aquisição a crédito.

Na linha da internacionalização do Totta, refira-se como importante as relações de cooperação com os Palop's, nomeadamente em Moçambique, S. Tomé e Guiné, onde o grupo tem firmadas «*joint ventures*» com parceiros locais, a saber: o Standard Totta, em Moçambique; o Banco Internacional de S. Tomé e Príncipe (aqui juntamente com o BNU) e o BIG-Banco Internacional da Guiné (este criado entre o CPP e o Estado Guineense). Tais «*joint ventures*» visam criar valor acrescentado ao nível da distribuição, uma vez que o Totta fornece «*know how*» e os parceiros locais, a comercialização («*vide*» anexo 21).

O acordo de cooperação técnica existente entre o CPP e o VRS - Volksbank Remscheid Soligan, Alemanha, tem como objectivo permitir a utilização da rede deste banco no sentido de apoiar os emigrantes portugueses.

5.2.8 - Grupo BCI

A acção do grupo BCI encontra presença apenas no sector financeiro. Ela pauta-se por um posicionamento universal ao nível da banca e serviços financeiros («*vide*» anexo 32).

Dentro das sociedades que compõem o grupo BCI, consideramos dois subconjuntos: uma área que podemos chamar de «*merchant banking*» e uma outra de sociedades instrumentais (locação financeira, «*renting*», crédito hipotecário).

O BCI é ele próprio fruto de uma aliança internacional de várias instituições estrangeiras para operar no mercado português. Começou por ser uma «*joint venture*» entre o BS- Banco Santander e o BPI em 1988, evoluindo no sentido de uma «*joint venture*» encabeçada pelo Banco Santander (Ausand Holding MBH), com o Royal Bank of Scotland e o Morgan Trust.

Tais instituições são, à partida os seus parceiros estratégicos no negócio em Portugal, principalmente o Santander, com quem o BCI desenvolve a sua actividade internacional em operações de «*international corporate banking*», junto da rede internacional do grupo Santander/Royal Bank of Scotland que, em Espanha são uma aliança forte («*vide*» anexo 12).

A ligação BCI/BS, para além de estratégica, é também accionista e global. Essa atitude global permite ao BCI, fruto da ligação ao BS que tem forte presença nos mercados do sul da Europa e América do Sul, beneficiar das relações internacionais.

Ao nível da cadeia de valor acrescentado («*vide*» anexo 22), esta ligação ao BS é mais forte na fase da investigação e desenvolvimento de novos produtos e concepção de metodologias de gestão.

O mesmo se passa no desenvolvimento de produtos e serviços vocacionados para a área internacional, donde ressalta a participação do BCI no clube IBOS- Inter Bank On Line System, permitindo realizar um conjunto de operações internacionais de e para o estrangeiro em tempo real. Desta forma, está assegurada a ligação a mercados internacionais, uma vez que o IBOS já se encontra a funcionar em Espanha, Reino Unido e França através da participação do BS, Royal Bank of Scotland e Crédit Commercial de France. Tal conexão tem como objectivo estratégico a melhoria de produtividade e, fundamentalmente, a diferenciação de serviços («*vide*» anexo 22).

Com o parceiro BS o BCI constituiu uma «*joint venture*» em Portugal para operar na área da banca de investimentos - o BSN-Banco Santander de Negócios, com benefícios ao nível da diferenciação de serviços («*vide*» anexo 22).

O acordo de cooperação com a seguradora espanhola Génesis, pertencente ao grupo BS, tem como principal objectivo a produtividade, quer na óptica da melhoria ao nível dos balcões do BCI, quer na óptica da utilização da rede para distribuição desses produtos («*vide*» anexo 22).

5.2.9 - Grupo CCCAM

A CCCAM agrupa a quase totalidade das Caixas de Crédito do país, num total de 211 caixas regionais, dispondo de 451 balcões (7).

Esta instituição pretende, no futuro, assumir uma estratégia de banca universal, exercendo a sua actividade através de um conjunto de produtos por si geridos e controlados, ou por via de empresas associadas. Actualmente, adopta uma estratégia de nicho de mercado («vide» anexo 33).

Ainda que a sua actividade se dirija a um segmento muito particular de clientes - clientela agrícola e rural -, a CCCAM pretende alargar para além deste segmento a sua actividade («vide» anexo 33).

Numa perspectiva de alianças, muito pouco se poderá dizer do grupo CCCAM, pois a sua incipiente internacionalização e actual momento reorganizativo condicionam a sua actuação a este nível.

Podemos, no entanto, salientar o projecto de «*joint venture*» existente ao nível da CEA-Caixa Económica Açoreana, em que conjuntamente com o parceiro Estado, a CCCAM irá reorientar a sua actuação para um espaço geográfico diferente - os Açores, bem como a «*joint venture*» formada com o BFE no caso dos seguros - O Trabalho. Estas alianças visam acrescentar valor ao nível da produtividade dos balcões e utilização da rede CCCAM («vide» anexo 23).

5.2.10 - O Grupo BANIF

O Banif é claramente um pequeno grupo, onde, para além do banco com o mesmo nome, se perfila um conjunto de pequenas participações desta instituição («vide» anexo 14).

O Banif segue uma estratégia de nichos. Na opinião do seu presidente, Raul Capela (8), «... o projecto Banif é um projecto de longa duração ...» («vide» anexo 34).

O Banif é, ele próprio, uma «*joint venture*», formada inicialmente por um conjunto de instituições financeiras para aproveitar o mercado da Madeira, em que os principais parceiros eram a CGD (5,4%) e a UBP (10,9%). Contudo, a sua afirmação como grupo autónomo reforçou-se com a entrada do grupo Rentipar que entrou no projecto com um objectivo próprio: criar um grupo financeiro.

Tal como a CCCAM, também sobre o Banif haverá pouco para dizer no que respeita à sua carteira de alianças («vide» anexo 24).

A este respeito, desenvolveu algumas «*joint ventures*», nomeadamente na locação financeira e na aquisição a crédito, através da Mundileasing e Mundicre, as quais, conforme já fizemos alusão, são formadas pelo Banif e CPP, tendo como anterior accionista também o Banco Bilbao Viscaya.

O BBV parece ser o actual parceiro principal do Banif, ainda que a sua relação não seja estratégica, pois é com ele que têm existido acordos de cooperação numa perspectiva de melhoria da produtividade ao nível do desenvolvimento e concepção de novos produtos («*vide*» anexo 24).

Para além disso, o banco desenvolveu um conjunto de acordos para a captação de recursos da comunidade emigrante portuguesa, em particular a madeirense, possuindo acordos com instituições em mercados como a África do Sul e Venezuela.

6 - AS ALIANÇAS E AS ESTRATÉGIAS DOS BANCOS PORTUGUESES

A relação entre a formação de uma aliança e a estratégia de um banco, aparece-nos como uma questão central no presente Trabalho. Tal deve-se ao facto de as alianças, como vimos no ponto 5 deste capítulo, terem objectivos estratégicos a atingir, respondendo dessa forma a preocupações estratégicas da banca.

É dentro desta equação que nos propomos identificar as estratégias de cada banco e, depois, verificar se estas advêm da formação de alianças.

Para tal, iremos recorrer à matriz dos mercados pertinentes, apresentada e descrita no capítulo II, ponto 3.1, que nos apoiará na identificação das estratégias dos principais grupos bancários («vide» anexos 25 a 34) e à matriz da carteira de alianças («vide» anexos 15 a 24).

A construção da matriz dos mercados pertinentes obedece a um princípio base: a distinção entre bancos universais, bancos especializados, tipo de clientes a quem se dirigem e países que pretendem atingir («vide» figura nº 32).

MERCADOS PERTINENTES	Mercados Pertinentes de Base	Mercados Pertinentes Alargados
Estratégias		
País		
Clientes		

Figura nº 32: Matriz dos mercados pertinentes
Origem: Marois, B e Matuchansky, O, "Les strategies d'alliances des banques en Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1991

6.1 - Análise das estratégias dos principais grupos bancários

No sistema financeiro nacional, não existem bancos que isoladamente possam vir a assumir uma estratégia de banco europeu. Existem, sim, bancos nacionais que, operando apenas no mercado doméstico, poderemos dizer que são de prestação de serviços universais (casos do BPA, BCP, CGD, BES e BTA).

Numa outra vertente, temos o exemplo do grupo Fomento (BFE/BBI) que se dirige ao sector das empresas exportadoras, assim como o BPI (BPI/BFB) dirigido a uma clientela onde impera o «*investment banking*».

Como casos adicionais de bancos especializados, temos aqueles de dimensão mais reduzida que se dedicam à chamada actividade de «*merchant banking*» e «*investment banking*», onde se incluem ESSI, Finantia, Cif e BS. Também numa perspectiva de especialização, temos os recentemente criados na área do crédito hipotecário/imobiliário -BNC e BII.

Existem ainda as instituições que se dedicam a um tipo específico de clientela - caso da CCCAM, no que respeita a agricultores e clientes rurais.

6.1.1 - Grupo Caixa

O grupo Caixa, composto pelos bancos CGD e BNU, aparece como o principal grupo financeiro português, onde a CGD é a maior instituição nacional e o único banco com dimensão europeia. Inseridos neste grupo estão sociedades importantes no sistema financeiro nacional, tais como a Fidelidade Seguros e as sociedades de locação financeira Locapor e Imoleasing.

A estratégia deste grupo em Portugal é a de prestação de serviços universais, actuando em todos os segmentos de mercado e em toda a sua extensão geográfica («*vide*» anexo 25).

O grupo, através da CGD tem vindo a desenvolver uma estratégia de internacionalização e de alargamento da sua gama de produtos.

Ao nível da internacionalização esta instituição avançou directamente para Espanha, encontra-se presente em parceria com o BNU em França e através deste está presente na África do Sul. O objectivo final desta expansão geográfica é servir mercados de PME's e emigrantes.

O alargamento da gama de produtos - diferenciação- foi desenvolvido a partir da constituição das alianças Locapor, Imoleasing, Promindustria, Sofin e CaixaGest. O destaque vai, assim, para a preocupação em diferenciar a sua actividade para áreas não tradicionais, outrora fundamentais no negócio deste grupo.

Nesta perspectiva, e corroborando as palavras do presidente do grupo Caixa (9), «...a CGD não vai privilegiar nenhum segmento de mercado em particular, optando antes por uma cobertura total do mercado, mantendo uma atenção especial à sua área mais tradicional...», podemos afirmar que a formação de alianças contribuiu para a definição de uma estratégia universal que presentemente o grupo desenvolve.

6.1.2 - Grupo BCP

O BCP sentiu, desde o início, a necessidade de se estruturar como grupo financeiro, como forma de responder às solicitações da sua clientela, pretendendo fidelizar ao

máximo esta, pela oferta de uma gama alargada de serviços adequados, numa perspectiva de aproveitamento das oportunidades de negócio emergentes da dinâmica económica e de resposta face aos riscos crescentes no universo empresarial.

Dentro desta preocupação, o grupo Comercial Português pretende reforçar e consolidar a sua posição, nomeadamente, através do:

- lançamento de dois novos bancos de investimento (BII e CIsf);
- integração no seu seio de uma seguradora (Ocidental Seguros);
- lançamento de uma nova rede de negócios (Rede de Comerciantes e Empresários);
- apoio e conquista do segmento de mercado de particulares através da Nova Rede;
- e lançamento de um banco telefónico (Banco Sete), aberto durante vinte e quatro horas.

A estratégia do grupo BCP aparece-nos numa perspectiva universal, ainda que para tal, este grupo se encontre muito segmentado em várias instituições («vide» anexo 26).

A preocupação em abranger todas as áreas do mercado financeiro levou a que o banco adopte duas posturas diferentes: uma para o mercado doméstico e outra para o mercado internacional.

No mercado nacional, o grupo avançou, quase exclusivamente, através do desenvolvimento próprio, criando novas instituições de raiz, excepção para a Ocidental Seguros. Para penetrar no mercado externo, o grupo apoiou-se na formação de alianças com parceiros estrangeiros, casos do Cariplo em Itália, o Popular Español em França e o Central Hispano em Espanha («vide» anexo 16).

A estratégia do grupo BCP é do tipo universal no mercado doméstico, não havendo aqui grande influência das alianças por si formadas. O mesmo não se poderá dizer na internacionalização do grupo, onde o objectivo tem sido a modificação do ambiente competitivo, em que as alianças tiveram uma importância decisiva («vide» anexos 16 e 26).

6.1.3 - Grupo BES

A estratégia adoptada pelo BES, no entender do seu presidente, está relacionada com a coordenação de um conjunto de unidades que possui, numa perspectiva de «...cobrir as necessidades dos seus clientes...» (10). A racionalização e a reestruturação dos serviços têm sido uma das fases principais, a par da implementação de um sistema informático forte, com vista a melhorar a produtividade.

Tal como os grupos anteriores, o BES tem uma postura no mercado nacional de instituição universal, na medida em que se dirige a todos os segmentos do mercado,

concebendo produtos financeiros para a satisfação integral dos seus clientes («*vide*» anexo 27).

As principais preocupações desta instituição, por nós identificadas e reforçadas pela opinião expressa dos seus dirigentes, abrangem as suas necessidades estratégicas. Nesse sentido, o grupo desenvolveu alianças com o objectivo de suprir deficiências estratégicas; a saber: a melhoria da produtividade e a diferenciação («*vide*» anexo 17).

6.1.4 - Grupo Atlântico

A consolidação e estruturação do grupo Atlântico, que integra três instituições autónomas mas associadas (BPA/BCM/UBP), constitui o seu principal objectivo, favorecendo, por essa via, a conjugação de esforços e sinergias entre estas instituições.

Para tal, terá de existir a necessária articulação, em termos comerciais, das empresas do grupo e a sua reorganização, com vista a uma actuação concertada entre elas, nomeadamente em domínios estratégicos, como sejam: a captação de recursos, a intervenção nos mercados, a gestão do risco e a obtenção de economias de escala no plano dos custos.

Para além das redes das instituições a que já fizemos alusão, também na área dos seguros o grupo está presente através das seguradoras Bonança e BPA Vida.

A estruturação em conglomerado financeiro é, de facto, uma realidade, possuindo sociedades instrumentais necessárias à prestação de um serviço global aos seus clientes. Para além destas sociedades instrumentais, o BPA funciona como cabeça de um grupo económico com interesses no imobiliário e no turismo («*vide*» anexo 8).

A postura universal que este grupo apresenta tem a ver mais com a sua reorganização, através da integração de outras instituições, do que pela via das alianças («*vide*» anexo 28).

O grupo tem efectuado uma universalização de produtos e serviços à base do desenvolvimento interno, excepção para a área dos seguros onde o recurso à formação de alianças mereceu uma atenção especial, através da parceria com o MMA e da ligação à Bonança («*vide*» anexo 18).

6.1.5 - Grupo Fomento

O BFE é a principal instituição do grupo Fomento, sendo um banco de investimento e desenvolvimento, especializado no financiamento à indústria, promoção e internacionalização das empresas portuguesas.

Enquadrado no grupo Fomento, o BBI constitui o seu principal braço comercial. É um banco de dimensão média, com forte implementação no norte do país e com uma clientela base fiel.

A principal tarefa deste grupo é intensificar as relações entre estes dois bancos , numa perspectiva de complementaridade, conjugando com sociedades instrumentais que compõem o grupo.

Nesta linha, a Euro-Financeira foi eleita como empresa vocacionada para o apoio à internacionalização, a seguradora Cosec contribui para a dinamização do sector exportador e outras empresas têm como objectivos fornecer aos clientes do grupo serviços especializados na área do «*trade banking*» e locação financeira («*vide*» anexo 9).

A estratégia deste grupo é, ainda, típica da banca especializada, apesar de o objectivo futuro dos seus dirigentes apontar para uma estratégia universal («*vide*» anexo 29).

As alianças que se formaram tiveram como objectivo o alargamento da gama de produtos, dentro da lógica de reorganização e crescimento do grupo.As referências vão para as alianças Euroleasing e Cosec («*vide*» anexo 19).

6.1.6 - Grupo BPI

A estratégia do BPI define-se no médio prazo, como o centro de um recente grupo financeiro actuando na área do «*investment banking*» e «*private banking*» e que pretende cotar-se como a principal instituição na área da banca de investimentos («*vide*» anexo 30).

O principal objectivo deste grupo é o crescimento e a obtenção de uma dimensão crítica, que tem vindo a ser suportado com a aquisição de outras instituições, no caso o BFB.Contudo, a sua tarefa imediata e prioritária é a reorganização e consolidação interna.

A presença do grupo BPI resume-se ao mercado doméstico, onde actua numa postura de banco especializado. («*vide*» anexo 30).As alianças que desenvolveu tiveram como objectivo a diferenciação, como forma de permitir a este grupo actuar em áreas especializadas como o processo de privatizações, as aquisições e as fusões («*vide*» anexo 20).

A internacionalização, quase inexistente, a acontecer, irá evoluir no sentido do apoio aos processos de privatização nos Palop's, servindo-se de futuras alianças.

6.1.7 - Grupo Totta

A orientação seguida pelo Totta nos últimos anos privilegiou a dimensão, a rentabilidade, a solidez patrimonial e a imagem.Tem adoptado uma estratégia de expansão controlada, com especial atenção aos indicadores de risco e de custo da actividade, numa postura de banca universal («*vide*» anexo 31).

Ao controlar o CPP, o grupo deu um salto qualitativo no que diz respeito à sua dimensão e ao alargamento da actividade, especialmente no mercado do crédito imobiliário, para além da cobertura de várias actividades financeiras complementares.

Numa perspectiva de mercados alargados, o grupo está presente nos Palop's através da formação de alianças na Guiné e em S. Tomé com parceiros locais.

Além disso, o grupo desenvolveu um conjunto de alianças com vista à diferenciação, casos da Mundileasing, da Mundicre e da Lusitânia Seguros («vide» anexo 21).

6.1.8 - Grupo BCI

A presença do BCI no mercado português é relativamente recente, o que influencia a orientação do grupo em termos da sua postura estratégica.

Este adopta, actualmente, uma estratégia de banca especializada no retalho e «*private banking*», actuando apenas no mercado doméstico («vide» anexo 32).

A sua principal preocupação tem a ver com a produtividade dos seus balcões, tendo desenvolvido para o efeito alianças com o seu parceiro e accionista Banco Santander («vide» anexo 22).

6.1.9 - Grupo CCCAM

O carácter espartilhado da actuação das Caixas de Crédito Agrícola, constitui a principal característica deste grupo, ainda que esteja em curso processos de uniformização de gestão e de imagem. Digamos que se trata de um grupo em formação e organização.

A postura especializada do seu negócio, nas áreas dos mercados agrícolas e rurais, confere-lhe uma estratégia de nicho de mercado («vide» anexo 33).

Das alianças, quase inexistentes, que este grupo desenvolveu, o destaque vai para a CEA, cujo objectivo é modificar o ambiente competitivo num mercado regional como é os Açores («vide» anexo 23).

6.1.10 - Grupo Banif

A reduzida dimensão que deste grupo explica globalmente a sua estratégia de banca especializada, de actuação em nichos de mercados. O seu mercado principal é a região da Madeira, onde pretende atingir clientes de particulares e pequenas empresas («vide» anexo 34).

As alianças formadas tiveram como objectivo inicial o lançamento de um grupo bancário de maior dimensão, intervindo ao nível da diferenciação, numa perspectiva de alargamento da gama de produtos («vide» anexo 24).

REFERÊNCIAS

- (1) Marois, B, e Matuchansky, O, "Les stratégies d'alliance des banques francaises en Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1991
- (2) Porter, M, *Estratégia Competitiva- Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991
- (3) Vilar, R, "Banca", *Semanário Económico*, nº 351, Outubro, 1993, p.26/27
- (4) Basto, P, entrevista pessoal, 1993
- (5) Gonçalves, J, "Banca", *Semanário Económico*, nº 351, Outubro, 1993, p.28/29
- (6) Salgado, R, "Banca", *Semanário Económico*, nº 351, Outubro, 1993, p.40-42
- (7) Caixa de Crédito Agrícola Mutuo, "Relatório de Contas", 1992
- (8) Capela, R, entrevista pessoal, 1993
- (9) Vilar, R, obra citada, p. 26/27
- (10) Salgado, R, obra citada, p. 40-42

1 - RESULTADOS OBTIDOS

Pretendemos neste capítulo explicitar as conclusões globais sobre o Trabalho desenvolvido, as quais agrupamos em dois pontos: no primeiro, a súmula do inquérito efectuado que serviu de suporte descritivo à nossa análise, no segundo, um conjunto de conclusões de carácter mais analítico, apoiadas na modelização apresentada no capítulo II.

Este duplo quadro de conclusões impõe-se na medida em que o nosso estudo se apoiou em dois referenciais complementares: o inquérito («*vide*» anexo 1) que nos permitiu identificar e caracterizar globalmente o processo de formação de alianças na banca portuguesa e os modelos teóricos, apresentados ao longo do capítulo II, que nos forneceram, numa perspectiva mais científica e objectiva, respostas às questões centrais do presente estudo.

1.1 - Resultados do Inquérito

As conclusões apresentadas não pretendem ser exaustivas, nem sequer dissecar totalmente o inquérito base do nosso estudo. Pretendemos, apenas, referir as principais ilações que retirámos deste estudo, de forma a mais facilmente podermos arrumar as nossas ideias e apresentar grandes linhas de raciocínio sobre a actividade bancária, no seu geral, e, em particular, sobre os processos de formação de alianças.

Efectuámos vinte entrevistas, abrangendo cerca de 85% do total do activo bancário nacional. Daí retirámos um conjunto de grandes ilações que passamos a formular .

- Existem dois grandes grupos de instituições. No primeiro, incluem-se as que foram fundadas no século XIX e que têm vindo a evoluir através de sucessivas fusões e do acumular de capitais próprios. No segundo, cabem aquelas que apareceram a partir dos anos oitenta, fruto da abertura à iniciativa privada da actividade bancária e que têm vindo a evoluir através de capitais próprios.
- Quase todos os bancos optaram por um processo de complementação da sua actividade bancária pura com novos produtos na área financeira, digamos para-bancária (locação financeira, «*factoring*», seguros, fundos de investimento, sociedades de capitais de risco...). Chamamos a este processo "alargamento da oferta de produtos". Tal processo, tendo-se iniciado a partir da desregulamentação da actividade financeira, encontra-se agora numa segunda fase. Na primeira fase, a banca recorreu à

formação de «*joint ventures*» e acordos com parceiros, normalmente estrangeiros, que já detinham larga experiência e «*know how*». A segunda fase, a actual, já posterior à aprendizagem, é a fase em que os bancos, já detendo experiência e sabendo como se faz, decidiram enveredar por processos de universalidade e controlo total dessas «*joint ventures*», a par da efectiva selecção e escolha de parceiros estratégicos.

- As principais formas de entrada em novos negócios foram :
 - . investimentos igualitários e minoritários (26%);
 - . investimentos maioritários e total controlo do novo negócio a 100% (52%);
 - . acordos de cooperação e «*joint ventures*» (19%).

Quer dizer, a banca portuguesa optou por avançar preferencialmente sozinha para novos negócios.

- Em termos de internacionalização, a maioria dos bancos encontra-se numa fase de iniciação e desenvolvimento. Quase todos os bancos já detêm experiência nesta vertente, fruto das relações com mercados mundiais onde existem comunidades de emigrantes portugueses, estando presentes em países como França, Canadá, Alemanha, Luxemburgo, Espanha, Polónia, África do Sul, Brasil e Venezuela.
- A totalidade dos inquiridos considera que os aspectos positivos nas alianças são claramente superiores aos aspectos negativos. Identificam, como principais pontos fortes a obtenção de sinergias, a aquisição de «*know how*» e a diversificação de produtos. De entre os aspectos negativos ressalta a constatação de as alianças serem meros arranjos financeiros. Para os dirigentes dos bancos nacionais, as alianças minoritárias produzem mais efeitos negativos do que positivos.
- Os bancos que desenvolveram alianças pretenderam, com esse processo:
 - obter escala e dimensão crítica (30%);
 - efectuar o alargamento da sua gama de produtos (23%);
 - melhorar o acesso a novas tecnologias (23%).

Estes aspectos foram identificados pelos inquiridos como os principais objectivos estratégicos das alianças por si formadas.

- As principais razões que presidiram à formação de alianças por parte dos bancos estão intimamente articuladas com os objectivos estratégicos das alianças. Daí que as razões estejam ligadas à óptica do mercado (para 20% dos inquiridos) . São dadas como válidas a necessidade de expansão e o alargamento da oferta de produtos, tomados como nova forma de

combater a concorrência e de, por esta via, superar barreiras de entrada. Os inquiridos elegeram, ainda, como razão fundamental a necessidade de aprender o negócio com parceiros que sejam portadores de elevado «*know how*» em determinado negócio ou gama de produtos (20%).

- A relação entre o banco e os seus parceiros é considerada de elevada importância, tanto mais que, na sua maioria, os bancos consideram a via das alianças preferível a outras formas. Que os resultados dessas alianças são satisfatórios e que o processo de escolha dos seus parceiros teve a ver com factores criteriosos de selectividade. A escolha dos parceiros baseou-se no seguinte: conhecimento integral das tecnologias (52%), identidade cultural e de gestão (21%).
- Relativamente ao processo de gestão e controlo das alianças, estas são controladas, na sua totalidade, conjuntamente pelos parceiros e são acompanhadas e geridas pelo seu órgão máximo - o conselho de administração, ainda que alguns bancos tenham, paralelamente, órgãos de acompanhamento dos seus investimentos.
- A via das alianças tem sido um sucesso, o que pode medir-se por um conjunto de indicadores :
 - rentabilização do investimento (33%);
 - obtenção de liderança (25%);
 - sinergias entre o banco e as empresas associadas (25%).
- Constata-se também que a banca se encontra em perfeita ligação e inter-relacionamento, pois verificam-se alianças entre os vários concorrentes. Questão pertinente é o facto de a banca se interligar e aliar consigo própria, desenvolvendo um conjunto de relações num círculo interno que raramente extravasa a banca, alargando-se apenas a outros serviços financeiros ou conexos como é o caso dos seguros. A relação com a indústria é meramente passiva, ou seja, advém do exercício da sua actividade bancária, fruto de dações em pagamento.
- A principal força dos parceiros - constituindo a sua forma de entrada nas alianças é o «*know how*» (45%) e os recursos financeiros que possuem. Já por parte dos bancos portugueses, a sua força baseia-se nos seguintes factores: pleno conhecimento do mercado (50%) e existência de uma cultura de empresa compatível com o parceiro escolhido (20%).
- A ausência de objectivos perfeitamente definidos ao nível da aliança (40 %), secundados por um fraco empenho colocado em campo pelo parceiro (20%) e de deficientes respostas do mercado (20%), é considerada a principal razão que leva a que um processo de alianças se torne mais fraco e a incerteza impere. É condição fundamental, para o sucesso, que sejam previamente

definidos os objectivos a atingir.

- Quanto ao modo como são desenvolvidas as decisões internas de cada banco, desde o surgimento do problema das alianças até à sua formalização e controlo, constatámos que todos os bancos dispõem de um departamento de planeamento, ainda que nem todos executem o chamado planeamento estratégico. A intervenção no processo de definição, análise e controlo das alianças passa ao lado destes departamentos. Ou seja, é quase inexistente a intervenção deste órgão na definição das alianças. Permitindo-nos especular sobre esta questão, diremos que o processo de formação e escolha de parceiros é efectuado à luz de algum empirismo e baseado em conhecimentos de ordem pessoal. Ressalvem-se as excepções dos casos do BCI, BES, CGD e BCP, onde tal formalização e intervenção por parte dos seus departamentos de planeamento é activa e se quantifica através da elaboração de estudos económicos e financeiros sobre as empresas alvo das alianças e sobre os parceiros, estudos de mercado e de sector, análise de oportunidades e ameaças. Em alguns casos, inclusive, envolve também a sua participação na negociação.

Esquematicamente, apresentamos na figura nº 33 a caracterização do processo de formação de alianças na banca portuguesa.

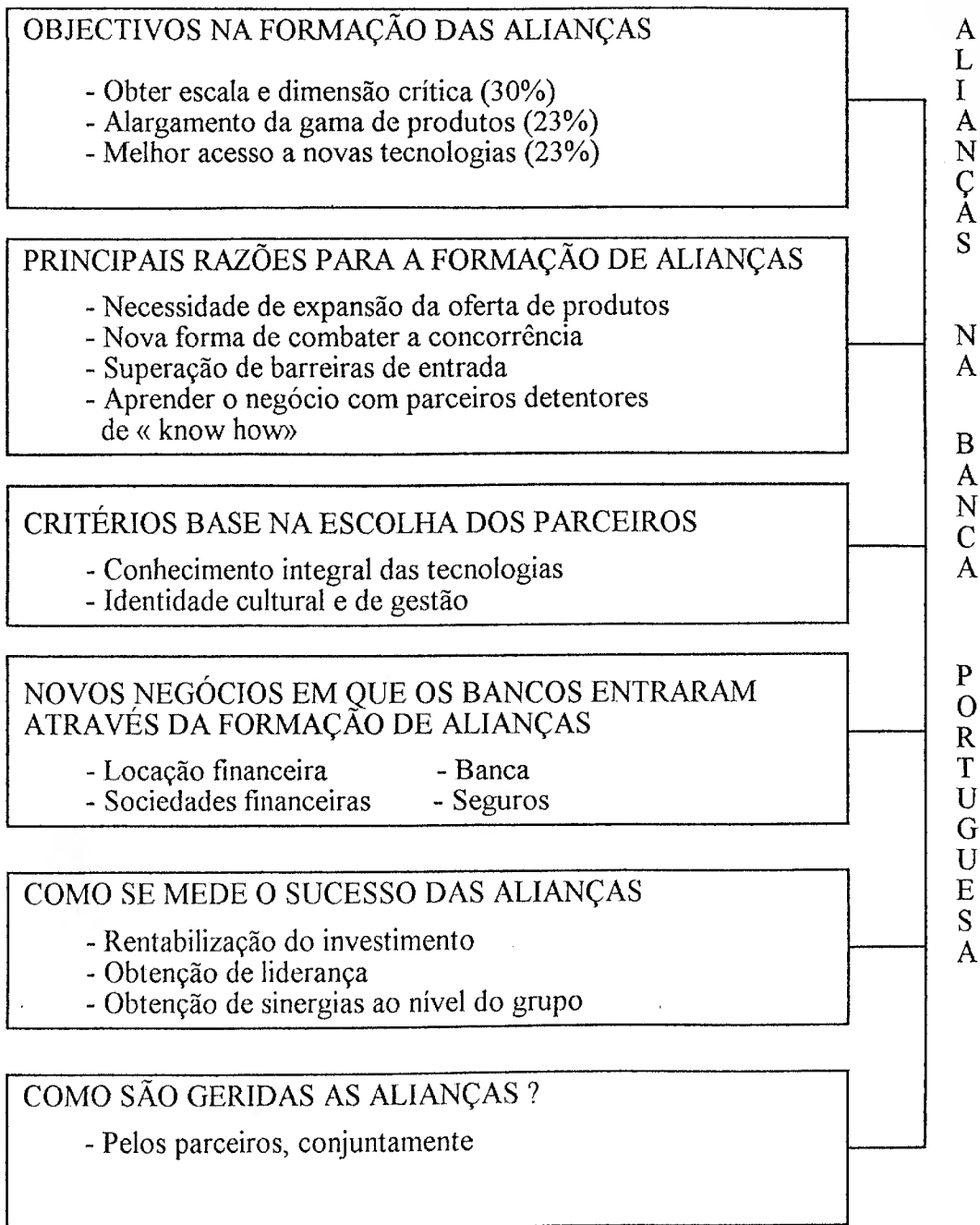


Figura nº 33: Caracterização genérica das alianças na banca portuguesa

1.2 - Principais conclusões

A partir da conceptualização teórica desenvolvida e aplicada ao nosso estudo, fomos obtendo respostas para as questões fulcrais que constituem os nossos objectivos.

A primeira conclusão coincide com a constatação de que a banca portuguesa, à semelhança do que se passa nas suas congéneres europeias, também seguiu um modelo de desenvolvimento apoiado, ainda que parcialmente, na formação de alianças, tendo escolhido preferencialmente o mercado doméstico (70%).

O processo de formação de alianças apresenta-nos duas orientações diferentes. Os principais grupos bancários (Caixa, Atlântico, BES, BCP e Totta) efectuaram alianças

com o objectivo de internacionalizarem a sua actuação; os pequenos grupos apoiaram-se nas alianças para conquistarem mercado e obterem dimensão crítica.

Outro aspecto importante tem a ver com o facto de os principais parceiros neste processo serem outros bancos, em 65% dos casos, e existir uma tendência para que a relação banca/seguros funcione de forma articulada.

Ainda que a modalidade de realização das alianças preferida sejam as *«joint ventures»*, a sua configuração é sobretudo do tipo complementar. O que revela que a banca procura parceiros que tenham activos e competências diferentes dos possuídos por ela.

Em termos dos objectivos das alianças, no plano estratégico, conclui-se que o seu impacto sobre a cadeia de valor acrescentado varia de banco para banco. No entanto, o seu efeito é mais evidenciado na produção e no marketing/distribuição no caso das alianças com entidades nacionais e no I&D nas alianças com vista a uma expansão internacional. Em todos os casos, as alianças criam melhorias significativas ao nível da cadeia de valor dos bancos reforçando a sua capacidade competitiva. Ainda no plano estratégico, ficou demonstrado que as alianças respondem a duas preocupações fundamentais: a melhoria da produtividade e o alargamento da gama de produtos.

A conjugação do modelo de mercados pertinentes e da matriz da carteira de alianças, permitiu-nos mostrar que a contribuição das alianças para a política de desenvolvimento dos bancos é decisiva, na medida em que reforçam a adopção de uma estratégia universal, ou o carácter especializado, consoante as instituições em causa, através da formação de alianças que respondem a três objectivos estratégicos: a produtividade, o alargamento da gama de produtos e a internacionalização (*«vide»* figura nº 34).

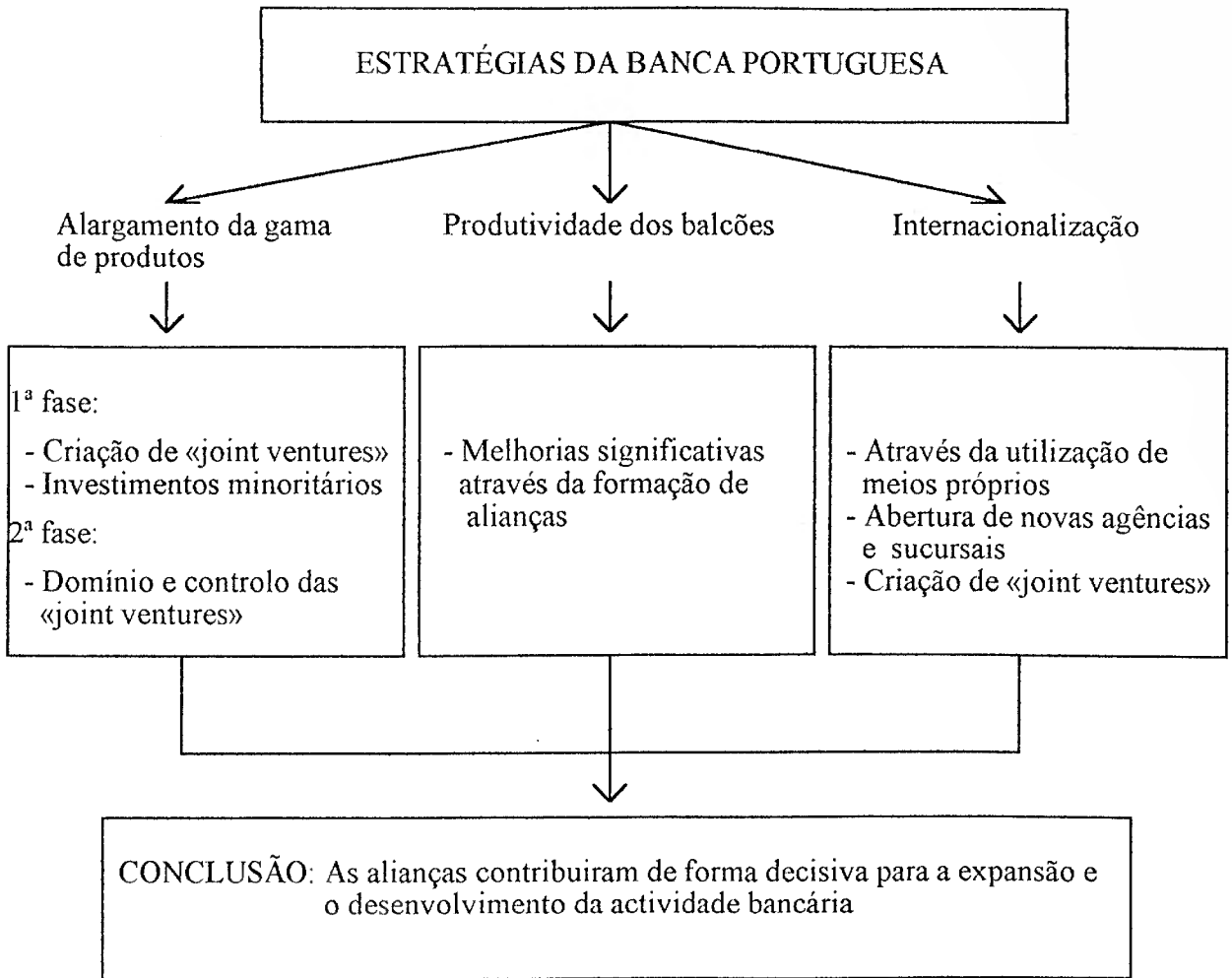


Figura nº 34: A relação entre a estratégia dos bancos nacionais e as alianças

Refira-se também que o impacto causado pelas alianças sobre os bancos produziu efeitos uniformes ao nível das várias instituições, podendo sintetizar estes em três: num primeiro grupo, temos os bancos que estão ligados a verdadeiros parceiros estratégicos, de cariz internacional, que os apoiam e acompanham no seu desenvolvimento e expansão (casos do BCP e BES); num segundo grupo, temos as instituições em que as alianças contribuíram para reforçar e valorizar a sua cadeia de valor, respondendo a objectivos estratégicos concretos; e, finalmente, o terceiro grupo é constituído pelas pequenas instituições, em que as alianças são meras operações pontuais sem objectivos declaradamente estratégicos.

2 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário dos próximos anos será, sem dúvida, caracterizado por uma concorrência mais agressiva, o que, na nossa opinião, exigirá a formação de grupos bancários fortes, onde a grande preocupação são os ganhos de produtividade ao nível da cada agência.

A principal e eficaz resposta a constrangimentos de vária ordem que se levantam à actividade bancária está na formação de redes de alianças e na criteriosa selecção de adequados parceiros estratégicos, eventualmente estrangeiros, na medida em que estes detêm «know how» mais avançado.

Para além das diversas vantagens apresentadas sobre as alianças, não podemos deixar de fora uma particularidade que se prende com o caso português. Falamos da importância que as alianças terão na protecção e defesa contra OPA's hostis, sendo necessário, para isso, que as instituições seleccionem criteriosamente parceiros estratégicos.

Deixamos em aberto um conjunto de questões e interrogações a que a curiosidade e o interesse científico, decerto, irão responder em futuras abordagens. Nessa perspectiva, ficam em suspenso questões como:

- em que medida os constrangimentos globais contribuem para a formação de alianças na banca portuguesa;
- por que razão, antigas alianças evoluíram posteriormente para aquisições e total controlo por parte de um dos parceiros;
- e como se desenrola o processo de gestão conjunto das alianças.

Ainda que muitas outras questões mereçam resposta, consideramos que o nosso estudo lança à discussão académica e mesmo pública um tema ausente dos principais trabalhos conhecidos sobre a banca portuguesa. A nossa contribuição pretende ser o lançamento duma primeira pedra para futuras análises e debates.

- Anastassopoulos, J, P, e al, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985
- Anderson, E, "Two Firms, one Frontier: On Assessing Joint Ventures Performance", *Sloan Management Review*, Verão, 1990
- Arend, N, "Maryland, Iowa Banks Share Systems, Reduce Costs", *ABA Banking Journal*, February, 1992
- Arndt, J, "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, 1979
- Badaracco, Joseph J, *The Knowledge Link - How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School, 1991
- Banca, *Revista do Semanário Económico*, Nº 351, Outubro, 1993
- Banca, *Revista do Semanário Económico*, Nº 280, Maio, 1992
- Banco Borges & Irmão, *Relatório de Contas 1992*, Março, 1993
- Banco Comercial de Macau, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Comercial Português, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Comércio e Indústria, *Relatório de Contas 1992*, Janeiro, 1993
- Banco Espírito Santo, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Fomento Exterior, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Fonsecas & Burnay, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Nacional Ultramarino, *Relatório de Contas 1992*, Março, 1993
- Banco Português do Atlântico, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Português de Investimentos, *Relatório de Contas 1992*, Fevereiro, 1993
- Banco Totta & Açores, *Relatório de Contas 1992*, Janeiro, 1993
- Banif, *Reports and Accounts 1992*, Abril, 1993
- Berg, S, Duncan, J, Friedman, P, *Joint Ventures Strategies and Corporate Innovation*, Oelgeschlager, 1982,
- Blanc, G, Garrette, B, "Alliances internationales: Logiques strategiques et problemes de management", *Les Cahiers de Recherche*, HEC, 1992
- Bleeke, J, e Ernst, D, "The Way to Win in Cross Border Alliances", *Harvard Business Review*, Vol. 69, November/December, 1991
- Caixa Geral de Depósitos, *Relatório de Contas 1992*, Março, 1993
- Caixa Central de Crédito Agrícola Mutuo, *SICAM-Relatório de Contas Consolidado 1992*, Abril, 1993
- Carmoy, H, *Estratégia Bancária-A recusa da descoordenação*, 1ª Ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1992
- Castro, L. Mota, "Cooperação Inter Empresas: da necessidade à estratégia" *Comunicação apresentada nas I Jornadas da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*, Abril, 1993
- Christopher, J, and Brennan, K, "Global Mobility - The Concepts", *Long Range Planning*, Vol. 25, Nº1, 1992
- Colin Carlson, "Strategic Vision or Strategic con? Theoric or Reality", *Long Range Planning*, Vol. 25, Nº1, 1992
- Contractor, J, Farouk, Lorange, P, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988
- Delapierre, M, e al, "Les strategies d'accord des groupes européennes: entre la cohesion et l'eclatement", *Université de Paris X*, 1986,
- Devlin and Bleackley, "Strategic Alliances - Guidelines for Success", *Long Range Planning*, Vol. 21, Nº 5, 1988

- Douma, S, " Success and Failure in New Ventures", *Long Range Planning*, Vol. 24, N°1, 1991
- Doz, Y, Hamel G, Prahalad, C, K, "Collaborate With Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 1989
- Drucker, Peter F, *Inovação e Gestão -Uma nova concepção de estratégia de empresa*, Editorial Presença, Lisboa, 1986
- Dussauge, P, Garrette, B, e Ramanantsoa, B, "Strategies relationnelles e strategies d'alliances techonologiques", *Revue Francaise de Gestion*, N° 68, 1988
- Dussauge, P, Garrette, B, Tenenhaus, M, "Patterns of Strategic Alliances Between Rival Firms", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1992
- Dussauge, P, Ramanantsoa, B, *Techonologie et Strategie d'entreprise*, McGraw Hill, 1987
- Dussauge, P, Garrette, B, "Comprendre les alliances Strategiques", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1990
- Dussauge, P, Garrette, B, "Les alliances Strategiques:analyse et mode d'emploi", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1991
- Forrest, J, E, "Strategic Alliances and the small technology - based firms", *Journal of Small Business Management*, July, 1990
- Garrette, B, "Actifs specifique et cooperation:une analyse des strategies d'alliances", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1989
- Glueck, W, F, e Jauch, L, R, *Business Policy and Strategic Management*, Fifht Edition, McGraw Hill, 1988
- Gugler, P, "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", *Long Range Planning*, Vol. 25, N°1, 1992
- Hagerdoern, J, "Organizational Modes of Inter Firm Co-operation and Technology Transfer", *Technaction*, vol. 10, 1990
- Hahn, Dietger, "Strategic Management - Tasks and Challenges in the 1990's", *Long Range Planning*, Vol.24, N°1, 1991
- Haklisch, C, S, "Technical Alliances in the Semi-Conductor Industry", *Centre for Science and Technology Policy*, New York University, 1986
- Hamel, G, e Prahalad, C, K, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Maio/Junho, 1989
- Harrigan, K, Rudie, *Joint Venture and Global Strategies-Management Policy and Strategy*, McMillan Publishing, New York
- Harrigan, J, P, *Managing for Joint Ventures Success*, Lexington Books, Lexington, 1986
- Harrigan, K, R, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, 1985
- Harrigan, K,R, Morris, D, e Hergert, M, "Trends in International Collaborative Agreements", *Columbia Journal of World Business*, 1987
- Hennart, J, F, "Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 1988
- Hoffman, R, e Prable John, "Franchising:Selecting a Strategy for Rapid Growth", *Long Range Planning*, Vol. 24, N°4, 1991
- Jarillo, J, e Stevenson, H, "Cooperatives Strategies - The payoffs and the Pitfalls", *Long Range Planning*, Vol. 24, N° 1, 1991
- Jofre, P., e Koening, G, "Strategy d'Entreprise and Win", *Harvard Business Review*, 1989
- Kiesche, E, S, "Big Brother Alliances:The Ties that Sometimes Bind", *Chemicalweek*, December, 1990
- Killing, J, P, *Strategies for Joint Ventures Success*, Praeger, 1983
- Killing, J,P, "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, Maio/Junho, 1982

- Killing, J, P, "Managing International Joint Ventures", *Working Paper*, University of Wester Ontário, 1989
- Koenig, G, *Management Strategique*, Nathan, 1990
- Kogut, B, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 1988
- Lewis, J, *Alianças Estratégicas-Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade*, Pioneira, S. Paulo, 1992
- Lorange, P, e Roos, J, "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fails", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 12, Nº1, 1991
- Lorange, P, e Roos, J, *Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, 1992
- Lorenzoni, G, e Ornati, O, "Constellation of Firms and New Venturing", *Journal of Business Venturing*, Nº 3, 1988
- Lorinc, J, "Alliances: Going Global Made Simple", *Canadian Business*, vol. 63, 1990
- Lyons, M, Paul, "Joint Ventures as Strategic Choice- A Literature Review -", *Long Range Planning*, Vol. 24, Nº4, 1991
- MacMilan, K, R, e Jones, P, E, *Strategic Formulation: Political Power and Politics*, St. Paul, West Publishing, 1987
- Main, J, "Making Global Alliances Work", *Fortune*, December 17, 1990
- Mariotti, Ricotta, "Joint Ventures and Inter Company Agreements: An Introduction to a Comparative Survey in High Technology Sector", *Lucca Conference*, Itália, 1986
- Marois, B, Matuchansky, O, "Cross Border Alliances of French Banks in Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1991
- Marois, B, "The European Strategies of French Banks", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1991
- Marois, B, Matuchansky, O, "Les strategies d'alliance des Banques Francaises en Europe", *Les Cahiers de Recherche*, Hec, 1991
- Morris, D, e Hyergert, M, "Trends in International Collaborative Agreements", *Columbia Journal of World Business*, 1987
- Moubray, G, "Banking is Not Like Selling Toothpaste", *Long Range Planning*, Vol. 24, Nº 5, 1991
- Mowery, D, C, *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger Publishing, 1988
- Newman, W, Logan, J, e Hegart, W, *Strategy - a Multilevel Approach Joint Ventures and Corporate Inout Strategy*, South Western Publishing
- Oliver, P, O Sistema Monetário Internacional, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1990
- Perlmutter, H, Heenan, D, "Cooperate to Complete Globally", *Harvard Business Review*, Março/Abril, 1986
- Porter, M, E, *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1991
- Porter, M, E, *Estratégia Competitiva*, 4ª Edição, Editora Campus, S. Paulo, 1985
- Porter, M, E, *Vantagem Competitiva*, 4ªEd., Editora Campus, S. Paulo, 1992
- Porter, M, E, "Comunicação apresentada no Congresso Nacional de Gestores", *Associação Portuguesa de Management*, Espinho, Setembro, 1993
- Robert, M, "The Do's and Don'ts of Strategie Aliances", *The Strategist Review*, DPI, vol. 3, nºII, pg.13/14
- Rothstein, C, e Eberly, D, "Alternatives To "Going Public" - When Looking to Raise Capital", *Business Crédito*, July/August, 1992
- Rugman, A, e Verbeke, A, "Trade Barriers and Corporate Strategy in International Companies - The Canadian Experience", *Long Range Planning*, Vol. 24, Nº3, 1991

- Salomon Brothers, "Economic Interpenetration In Europe And The Rest of World", *Agência Europe*, 1990
- Santos, F, Lopes, *Excelência Estratégica - Métodos para a Mudança*, CIFAG, 1992
- Selwyn, M, "Making Marriages Of Convenience", *Asian Business*, January, 1991
- Strategor, *Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993
- Teece, D, J, " Profiting From Technological Innovation:Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, vol.15, nº 6, 1986
- Teece, D, J, Pisano, e G, Russo, M, V, *Joint ventures and Collaborative Agreement in the Telecommunications Equipment Industry*, Ballinger, 1988
- Turcq, D, "La Tunisie de Nessus:Les strategies d'accords internationaux des entreprises japonaises", *Cahiers d'Etudes*, ESCP, 1985
- União de Bancos Portugueses, *Relatório de Contas 1992*, Abril, 1993
- Urban, S, e Vendimini, S, *European Strategic Alliances*, Blackwell Business, 1992
- Ypersele, J, Koeune, Jean Claude, *O Sistema Monetário Europeu-Origens, Funcionamento e Perspectivas*, Serviço de Publicações das Comunidades Europeias, Bruxelas, 1985
- Williamson, Oliver E, *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications*, Collier MacMillan Publishees, London, 1975
- Valigra, L, "Corporate Strategy", *Asian Business*, January, 1991
- Vantrappen, H, "Creating Customer Value By Stream Living Business Process", *Long Range Planning*, Vol. 25, Nº 1, 1992
- Zajac, E, "CEO's Views on Strategic Alliances", *paper apresentado no Marketing Science Institutes Conference on Managing Lon Run Relationships*, Boston, 1990

ANEXOS

INQUÉRITO

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O presente Inquérito destina-se a um trabalho de Tese de Mestrado sobre o tema "Alianças Estratégicas na Banca Portuguesa" e deverá ser respondido pelos órgãos decisores dos bancos alvo do nosso estudo.

Por favor, tente responder a todas as questões.

IDENTIFICAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO

1. Nome da Instituição:

2. Data de Fundação :

3. Sede Social

4. Número de Agências/Balcões: .No Continente: . Nas Ilhas: .No Exterior:

5. Indicadores dos últimos 5 anos

Indicadores	1992	1991	1990	1989	1988
Activo					
Capitais Próprios					
Capital Social					
Resultados Líquidos					
Cash Flow					
Crédito Concedido					
Volume de Depósitos					
Rácio Cooke					
Nº Trabalhadores					
Nº de Agências					
Volume Investimento em Sistemas Informaç					

. A seu Banco tem Acordos com outras Instituições/Empresas

11

□

11

104

Entidades com quem têm Acordos Formais(*Joint Ventures*, Investimentos, Participações Cruzadas, Acordos Comerciais...):

11

11

11

7

7

7

11

11

11

Outros. Quais?-----

2. Tem Acordos/Alianças/Participações Cruzadas/Investimentos em com Entidades Externas:

114

11

Descreva Quais:

8. Esses Acordos/Alianças são:

7

11

11

4. Descrição dos Acordos/Alianças:

Identificação/Nome da Sociedade

Sector Actividade

% Participação

Tipologia

15.Descrição dos Investimentos Maioritários (> 50%)

Nome das Empresas	Sector Actividade	Capital Social	%Participação	Data da Participação
-------------------	-------------------	----------------	---------------	----------------------

16.Descrição dos Investimentos Minoritários (> 50% > 10%)

Nome das Empresas	Sector Actividade	Capital Social	%Participação	Data da Participação
-------------------	-------------------	----------------	---------------	----------------------

17.Descrição dos Investimento < 10%

Nome das Empresas	Sector Actividade	Capital Social	%Participação	Data da Participação
-------------------	-------------------	----------------	---------------	----------------------

18.Descrição das Joint Ventures

Nome das Empresas	Sector Actividade	Capital Social	% Participação	Parceiros no Negócio
-------------------	-------------------	----------------	----------------	----------------------

19. Descrição dos Acordos de Cooperação:

Nome das Empresas	Sector Actividade	Capital Social	%Participação	Data Participação
-------------------	-------------------	----------------	---------------	-------------------

20. Descrição das Participações Cruzadas;

Nome das Empresas	Sector Actividade	Capital Social	%Participação	Data Participação
-------------------	-------------------	----------------	---------------	-------------------

Quais as formas de Internacionalização por que o Banco tem optado:

.Abertura de Filiais/Sucursais no Exterior

☐

.Aquisição/Controlo de Outros Bancos

☐

.Investimentos Minoritários noutros Bancos

☐

.Participações Cruzadas de Capital Social

☐

.Joint Ventures

☐

.Acordos de Cooperação

☐

Quais as áreas geográficas para onde o Banco tem efectuado a sua internacionalização:

.Espanha

☐

.França

☐

.Alemanha

☐

.Outros CE

☐

.Palops

☐

.Brasil

☐

.EUA

☐

.África

☐

.Países do Leste

☐

.Outros

☐

I - ANÁLISE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

9.

A via escolhida das Alianças Estratégicas foi uma opção:

.Pontual/Casuística

☐

.Como Forma Pensamento Estratégico

☐

Quais os aspectos POSITIVOS que identifica nas AE:

Quais os aspectos NEGATIVOS que identifica nas AE

26. O que pretende obter o Banco numa Aliança:

.Obter uma Escala/Dimensão Crítica

☐

.Alargamento da Gama de Produtos

☐

.Redução de Custos

☐

.Acesso a Novas tecnologias

☐

.Antecipação aos Concorrentes

☐

.Aproveitar Novas Oportunidades

☐

27. Na escolha de um Parceiro/*Partner* que factores o Banco privilegia :

.Pequena Dimensão

☐

.Grande Dimensão

☐

.Identidade da Cultura de gestão

☐

.Conhecimento de mercado

☐

.Conhecimento de Tecnologias

☐

28. Quais foram as principais razões avançadas pelo Banco na formação das Alianças:

.Divisão de Riscos

☐

.Necessidades Mútuas

☐

.Combater a Concorrência

☐

.Redução de Custos

☐

.Aprender com outros/Ganhar Experiência

☐

.Internacionalização

☐

.Expansão/Alargamento de Produtos

☐

.Superar Barreiras de Entrada

☐

.Defender-se de OPA's Hostis

☐

.Outras. Quais?

☐

Da experiência extraída das Alianças em que está inserido o seu Banco considera que, relativamente aos
os Parceiros:

.Foi preferível a formação da Alianças ☐ .Teria sido melhor sem Alianças ☐

3. Como são controladas as Alianças :

.Conjuntamente entre os Parceiros ☐ .Apenas por um dos Parceiros ☐

4. Que tipo de Estruturas/Órgãos de controlo acompanham as Alianças/Acordos em que participa:

.Conselho de Administração ☐ .Direcção ☐

.Órgão criado para o efeito.Qual? ☐ .Outro----- ☐

5. Como avalia as Alianças quanto aos resultados que produziram:

.Bons ☐ .Razoáveis ☐ .Fracos ☐

6. Como define SUCESSO nas suas Alianças:

- .Ser Líder (Quota de Mercado) ☐
- .Obter ROI > Taxa de Juro Mercado ☐
- .Rentabilizar o Investimento ☐
- .Criar Sinergias de Grupo ☐
- .Obtenção de Lucros ☐
- .Outros.Quais? ☐

7. E o INSUCESSO, como o define:

- .Baixa Quota de Mercado ☐
- .Obtenção de Prejuizos ☐
- .Não Controlo da AE ☐
- .Outros.Quais?----- ☐

8. Nos Acordos de Alianças figuram algumas cláusulas quanto ao seu término/ou período de vigência :

.Sim ☐ .Não ☐

36. Qual o grau de confiança que tem nos seus Parceiros:

.Elevada

☐

.Razoável

☐

.Baixo

☐

37. Considera que as Alianças em que participa o seu Banco colocam-no em:

.Maior Independência face aos seus Parceiros

☐

.Mesma Independência face aos Parceiros

☐

.Menor Independência face aos Parceiros

☐

.Dependência face aos Parceiros

☐

38. Nas Alianças que formou com outros Parceiros a SUA FORÇA reside em:.....E a FORÇA DELES em:

.Conhecimentos do Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Domínio Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Know How Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Recursos Financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Cultura de Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Tem Alianças com Concorrentes

.Sim

☐

.Não

☐

40. Se respondeu SIM, descreva Quais?

Identificação do Concorrente	Identificação da Aliança	Sector de Actividade	% Participação
------------------------------	--------------------------	----------------------	----------------

41. Participa em Redes Estratégicas?(Grupos de empresas independentes unidas por meio de alianças múltiplas para alcançar um objectivo comum)

.Sim

☐

.Redes Verticais
(Fornecedores/Clientes)

☐

.Redes de Desenvolvimento
(de Produtos/Processos)

☐

.Redes de Divisão de Tecnologia

☐

.Redes de Participação Accionista

☐

.Não

☐

4. Quais são para si as principais causas que contribuem para a incerteza de um processo de Alianças :

- .Ambiente Económico Instável
- .Respostas do Mercado Deficientes
- .Reacções dos Parceiros
- .Objectivos Indefinidos
- .Competência dos Parceiros Reduzida
- .Ausência de Planeamento
- .Ausência de Autoridade

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

5. Quais foram os factores decisivos para a escolha dos seus Parceiros:

- .Sua Cultura Organizacional
- .Sua Força Tecnológica
- .Força de Mercado
- .Força Financeira
- .Domínio dos Canais de Distribuição

☐
☐
☐
☐
☐

6. Qual o envolvimento do Banco nas Alianças que formou

- .Directo do Presidente
- .Elemento do Conselho de Administração
- .Elemento Directivo
- .Elemento Estranho à empresa

☐
☐
☐
☐

Qual a área?-----

Quem?-----

7. As Alianças que constituíram foram evoluindo:

- .De forma gradual
- .Estacionaram

☐
☐

46. Existe no Banco um Departamento de Planeamento que se ocupe do Planeamento Estratégico?

SIM

☐

NÃO

☐

47. O Banco efectua regularmente Planeamento Estratégico da sua actividade?

SIM

☐

NÃO

☐

Formal

☐

Informal

☐

48. O processo de decisão, formação e implementação da Alianças em que o Banco se encontra envolvido passaram por uma intervenção de Departamento de Planeamento de que forma?

Intervenção Formal

☐

Intervenção Informal

☐

Ausência de Intervenção

☐

49. Ao nível do processo de definição, formalização e implementação das Alianças o Planeamento dessas actividades envolveu:

. Estudos Económico/Financeiros s/ as empresas alvo das Alianças

☐

. Estudos Económico/Financeiros dos Parceiros da Aliança

☐

. Estudo de Mercado e do Sector

☐

. Análise de Oportunidades e Ameaças

☐

. Outros. Quais?

☐

50. O envolvimento do Banco nas suas Alianças levou a:

. Alteração da Estratégia previamente definida pelo Banco

☐

. Manutenção da Estratégia

☐

. Ajustamento da Estratégia

☐

A decisão de efectuar Alianças que áreas do Banco envolveu?

- . A Assembleia Geral
- . O Conselho de Administração
- . Apenas o Presidente
- . O Conselho de Administração e o Departamento Planeamento
- . Toda a Estrutura Directiva (Cons.Administ +Directores)

☐
☐
☐
☐
☐

Com que tipo de Empresas/parceiros efectuaram Alianças

Concorrentes

Não Concorrentes

- . Da mesma Dimensão
- . Menor Dimensão
- . Maior Dimensão

☐
☐
☐☐
☐
☐

Pode fornecer os seguintes elementos:

. Organigrama do Banco

☐

. Organigrama das Alianças

☐

. Cópia dos Contratos de Alianças

☐

. Relatórios de Contas dos ultimos 3 anos

☐

Descreva COMO e QUANDO se iniciou as Alianças. Nomeadamente factos relevantes, principais dificuldades e sucessos...

Activo	Capitais Próprio	Bancos	Nº Empreg	Nº Balcões	NºEmp. /Balcão	Rentab. Capitais Próprio %	Solvabil. Geral %
4857408	347458	CGD	10085	478	21	11,19	7,15
2318619	103325	BTA	4189	230	18	21,74	4,46
2247963	144044	BPA	5533	266	21	14,05	6,41
1742090	108629	BES	6325	230	28	16,95	6,24
1527113	157875	BCP	3998	266	15	13,11	10,34
1382297	93848	BFE	1060	37	29	12,20	6,97
1266428	59869	BPSM	5818	213	27	1,72	4,73
1081139	47584	BPI	334	3	111	29,33	4,40
1018535	29460	BNU	4716	169	28	-54,36	2,89
793774	46738	BFB	2863	144	20	8,49	5,89
732017	47391	UBP	3367	164	21	2,91	6,47
729401	26501	BBI	3661	112	33	7,63	3,63
620952	26483	CPP	2800	135	21	0,84	4,26
344663	37366	BCI	1391	85	16	5,91	10,84
270262	14625	MG	1475	73	20	7,58	5,41
259487	31072	BANIF	656	41	16	13,87	11,97
231371	14123	CL	577	19	30	1,13	6,10
228400	17546	BCM	257	16	16	12,84	7,68
197905	10007	DBI	72	2	36	5,76	5,06
191831	15468	BIC	323	12	27	4,98	8,06
188151	19626	BBV	498	42	12	8,99	10,43
156045	12978	BARCL	469	47	10	-6,05	8,32
92880	25812	CHEMI	87	6	15	12,44	27,79
91569	12449	MELO	143	2	72	8,56	13,60
84472	3693	ABN	44	2	22	3,60	4,37
78627	8501	BCA	572	26	22	12,03	10,81
55560	11296	CITI	57	2	29	11,65	20,33
54746	5646	BNP	109	3	36	9,37	10,31
42779	6737	BEX	141	13	11	-4,59	15,75
39612	10300	BNC	108	5	22	-	26,00
35253	5069	GENER	42	2	21	12,07	14,38
33983	5261	HISPA	100	3	33	-33,11	15,48
20300	4054	TÓQUI	13	1	13	11,77	19,97
16540	6849	BRASI	56	2	28	3,78	41,41
13664	4890	CHASE	30	1	30	8,45	35,79

Anexo 2 : Posição da Instituições Bancárias no ano de 1992

Origem: APB, 199

Valores em milhares de contos

Valores em milhares de contos

Bancos	Parceiros Espanhóis	Activo Líquido	Depósitos	Crédito Concedido	Resultados
BBV		118	113	91	1,7
BCP	10% BCH	1527	967	636	20,7
BTA	50%Banest	2318	1609	1030	22,4
CPP	50%Banest	621	488	348	0,22
BEX		42	24	25	-0,3
BCI	50% BS	344	218	165	2,2
HISPANO		34	3,5	14	-1,7
MELLO	2%BISF	91	20	61	1,06
TOTAIS		5089	3442	2370	46,28
Controlo Espanhol		1987	1394	965	13,98
Actividade Global		19273	12388	8294	145
Quota dos Espanhóis		10,3%	11,2%	11,6%	9,6%

Anexo 3 : Bancos Espanhóis e Participações Espanholas em Bancos Portugueses
Origem: Associação Portuguesa de Bancos

Em Milhares de contos

Tipos de Bancos	1992 Junho	1992 Dezembr	1993 Junho	Varição Junho 92/93
Autoridade Monetária	20	126	125	525%
Bancos Comerciais Publicos	129262	138625	132994	3%
Bancos Comerciais Privados	112949	118928	188885	67%
Bancos de Poupança	156370	164701	196124	25%
Bancos de Investimento	33658	35288	50280	49%
TOTAL	432259	457668	568408	31%

Anexo 4: Evolução do Crédito Malparado
Origem: Banco de Portugal

FICHA TÉCNICA DE ALIANÇAS

1. GRUPO CAIXA

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- .100% - Banco Financial Português - Brasil
- .100% - Banco Luso Español - Espanha
- .100% - Banco Estremadura - Espanha
- .100% - Luso Factor - Portugal
- .87,2% - Banco Nacional Ultramarino - Portugal
- .95% - Fidelidade Seguros - Portugal
- .100% - Banque Franco Portugaise

3. JOINT VENTURES

<i>JOINT VENTURES</i>	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Locapor	Leasing Mobiliário	Portugal	UFB - Locabail	68%
Imoleasing	Leasing Imobiliário	Portugal	Império BPSM CGD	71.5%
Promindústria	SCR	Portugal	BES C.G.D Marconi	5.3% 74.2% 11.7%
Caixa Gest	Fundo Investimento	Portugal	C.G.D Caisse Depôts Consignacions	88.3%
Credito Local France	Banca	França	C.G.D	0.15%

Bank of Lisbon	Banca	África do Sul	BNU	42 %
Sofin	Sociedade Corretagem	Portugal	BNU Caja Madrid	30-40%

4. CLUBES DE BANCOS

CLUBE	OBJECTIVO
Eufigest	Criar Fundos de Investimento Europeu
Eufiserv	Dominio de meios de pagamento; Disponibilizar o acesso aos seus clientes nos serviços
Caixas Europeias	Iniciativa de grupos de Caixas/Bancos interessados na cooperação; Criar serviços financeiros na Europa

5. ACORDOS DE COOPERAÇÃO FORMAIS

ENTIDADES	ÁREA DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
BPI Caisse Dépôts et Consignations	Portugal	Lançamento de Empréstimos Obrigacionistas e Apoio Técnico
Caisse Dépôts et Consignations	Portugal	Perspectivas de Participações Cruzadas; Área de Formação Técnica e Desenvolvimento novos Produtos
Caixa Económica Cabo Verde	Cabo verde	Assistência Técnica e Formação de Recursos Humanos

FICHA TÉCNICA DE ALIANÇAS

1. GRUPO BCP

2. PARTICIPAÇÕES A 100%:

- CISF
- National Factoring
- Comercial Leasing

3. JOINT VENTURES

<i>JOINT VENTURES</i>	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEOGRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
B.I.I	Banca Imobiliária	Portugal	BCP Cariplo	50% 50%
Banco Popular Comercial	Banca de Retalho (Poupança)	França	BCP Popular Español	50% 50%
Médio Crédito Lombardo	Banca de Investimentos	Itália	Cariplo BCP	Maioria 2-3%
Ocidental	Seguros	Portugal	Eureko Friend Probiden BCP Avero Central	51%
BANIF de Gestion Privada	Private Banking	Espanha	BCP BCH	50% 50%

4. PARTICIPAÇÕES CRUZADAS

		BCP	BCH
D	BCP	-----	2.5%
E	BCH	10%	
T	Popular Español	1 %	
É	Cariplo	5%	
M	Eureko	6%	

Anexo 6: Ficha Técnica das Alianças do Grupo BCP

FICHA TÉCNICA DAS ALIANÇAS

1. GRUPO BES

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 55,0% - Banco Internacional do Mediterrâneo - Espanha
- . 54,6% - Euroges - Portugal

3. JOINT VENTURES

JOINT VENTURES	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Banco Internacional de Crédito	Banca	Portugal	BES Crédit Agricole	17,48%
ESSI	Banca	Portugal	BES Agneli Crédit Banque UBS	19,8%
Société Bancaire de Paris	Banca	França	BES Cassa Risparmio di Pádova/Udine	20%
Tranquilidade	Seguros	Portugal	BES Crédit Agricole	17,1%
Internacional Leasing	Locação Financeira Mobiliária	Portugal	BES Crédit Agricole	
Bescleasing	Locação Financeira Mobiliária	Portugal	S.Paolo di Torino BES	
Banco Inter Atlântico	Banca	Brasil	BES Crédit Agricole	

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO

ENTIDADES	ÁREAS DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
Crédit Banque	Bélgica	Acordo de logística e cooperação
DG Bank	Alemanha	Disponibilidade da rede de distribuição
Crédit Agricole	França	Regimes especiais de operações bancárias
GZ Bank	Alemanha	Troca de Serviços
SGZ Bank	Alemanha	Troca de Serviços
WGZ Bank	Alemanha	Troca de serviços
Banco Ambrosiano Veneto	Itália	Troca de serviços

5. PARTICIPAÇÕES CRUZADAS

S. Paolo di Torino
Crédit Agricole

FICHA TÉCNICA DAS ALIANÇAS

1. GRUPO ATLÂNTICO

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 100% - Leasing Atlântico - Portugal
- . 100% - Leasimpor - Portugal
- . 100% - Crédinova - Portugal
- . 100% - BPA Factor - Portugal
- . 94% - Luso Atlântica - Portugal
- . 100% - UBP Luxembourg -Luxemburgo

3. JOINT VENTURES

<i>JOINT VENTURES</i>	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
BCM	Banca	Portugal	BPA Allfinanz Interfinance	42,85% 9,6% 5,2%
Sociedade Portuguesa de Risco	Capital de Risco	Portugal	BPA MMA-Mutuelles du Mans Mundial Conf Tranquilidade	40,83% 15% 9,88% 4,47%
CPG	Fundos de Investimento	Portugal	BPA BPSM C. Lyonnais	38,31% 35,12% 14,05%
BPA Vida	Seguros	Portugal	BPA MMA-Mutuelles du Mans	69,6% 25,5%
Praemium	Seguros	Portugal	BPA MMA	
Marinotéis	Imobiliário	Portugal	BPA BPSM Tranquilidade	67,6% 20,15% 4%

UBP	Banca	Portugal	Bonança Tabaqueira	
Bonança	Seguros	Portugal	BCM	
Tecnicrédito	Aquisições a Crédito	Portugal	BCM Auto Industrial	
Macauleasing	Locação Financeira	Portugal	BCM Auto Industrial	
Sagrup	Rent	Portugal	BCM Auto Industrial	
Lusoleasing	Locação Financeira	Portugal	UBP Saltano	83,75% 10,26%
Ascor Dealer	Corretagem	Portugal	Banif UBP	15,6% 40%
Heller Factoring	Factoring	Portugal	UBP Heller International	47,41% 40,23%
Unifina	Aquisições a Crédito	Portugal	UBP Multiparticipa Tabaqueira	40% 40% 20%
Banco Poupança Crédito	Banca	Angola	BPA	
Crédit Comercial de France	Banca	França	BPA	7,5%

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO

ENTIDADES	ÁREAS DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
Crédito Italiano	Itália	Dinamização e apoio às trocas comerciais
Bayerisch Vereinsbank	Alemanha	Acesso a emigrantes e clientes portugueses a balcões e serviços dos dois bancos
National Bank Canadá	Canadá	Acordo vocacionado para apoiar a comunidade de emigrantes portugueses. Acesso à rede do banco
Banco Comercial de Moçambique	Moçambique	Actuação nas áreas de formação de recursos humanos e reorganização interna.

Anexo 8: Ficha Técnica das Alianças do Grupo Atlântico



FICHA TÉCNICA DE ALIANÇAS

1. GRUPO FOMENTO

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 100% - Eurofinanceira - Portugal
- . 100% - BBI -Banco Borges & Irmão
- . 99% - Risfomento
- . 90% - Exinfactor
- . - BFE-Mercados de Capitais e Serviços

3. JOINT VENTURES

JOINT VENTURES	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Cosec	Seguros de Crédito	Portugal	BFE CGD Munich RE	38,67% 4,5% 4,5%
Euroleasing	Leasing Mobiliário	Portugal	Société Generale BFE	37,5% 37,5%
Eurolocação	Rent	Portugal	Société Generale BFE	50% 50%
Leasinvest	Leasing Mobiliário	Portugal	BBI BNP	44,2% 21,5%
Aliança Seguradora	Seguros	Portugal	UAP BFE	 11%
O Trabalho	Seguros	Portugal	CCCAM BFE	

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO

ENTIDADES	ÁREA DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
.CDI-Centro Desenvolvimento Industrial .Facilidade Cheysson-European Comission International Investment Partner .JOPP Phare -Joint Venture Phare Programe .APDF - African Project Development Facility .AMSCO --African Management Services Company	Portugal	Promoção do Investimento e Cooperação Empresarial
ICEP ICE	Portugal	Apoio à Internacionalização
IAPMEI Fundo Turismo	Portugal	Apoio ao Investimento

Anexo 9: Ficha Técnica das Alianças do Grupo Fomento

FICHA TÉCNICA DE ALIANÇAS

1. GRUPO BPI

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 100% - BFB- Banco Fonsecas & Burnay
- . 100% - DOURO S.G.P.S
- . 100% - BFB Leasing
- . 67% - International Factor
- . 70% - BFB Rent
- . 80% - Douro Sociedade Corretora

3. JOINT VENTURES

<i>JOINT VENTURES</i>	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Slibail	Leasing Mobiliário	Portugal	Crédit Lyonnais BPI	20%
Leasimo	Leasing Imobiliário	Portugal	Crédit Lyonnais BPI	50%
Scotish Union	Seguros	Portugal	BPI Norwich	26%
Inter Risco	Capital de Risco	Portugal	III - Investors in Industry BPI	30%
Portugal Previdente	Seguros	Portugal		
A Social	Seguros	Portugal		

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO FORMAIS

ENTIDADES	ÁREA DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
CGD	Portugal	Cooperação no Mercado de Emissão de Empréstimos Obrigacionistas
Bank Trust	Portugal	Projecto na área de produtos derivados (warrants, opções, futuros, swaps)
UBS First Boston Crédit Lyonnais	Portugal	Actuação na área das avaliações e Privatizações
Kleinwort Benson Schroeder's	Portugal	Desenvolvimento de produtos e instrumentos financeiros na área das empresas
Banco Nacional de Angola	Angola	Formação de quadros

Anexo 10: Ficha Técnica das Alianças do Grupo BPI

FICHA TÉCNICA DAS ALIANÇAS

1. GRUPO TOTTA

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 99,9% - Totta Gespar - Portugal
- . 99,1% - Gestifundo - Portugal
- . 89,9% - Totta Rent - Portugal
- . 51,0% - Totta Imo - Portugal
- . 51,0% - Totta Leasing - Portugal
- . 51,0% - Totta Factor - Portugal

3. JOINT VENTURES

JOINT VENTURES	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Totta Dealer	Corretagem	Portugal	BTA Banesto João Martins	31,7%
Totta Factor	Factoring	Portugal	BTA	51%
EuroCiber	Tecnologias de Informação	Portugal	BTA	25%
Lusitânia	Seguros	Portugal	CPP	34%
Mundileasing	Locação Financeira Mobiliária	Portugal	CPP Banif	> 50%

CPP	Banca	Portugal	BTA BANIF SOPAL	43,4% 12,78% 10,65%
STANDARD TOTTA	Banca	Moçambique	BTA Partners Sul Africanos	> 50%
Banco Internacional de S. Tomé	Banca	S. Tomé	BTA BNU Estado S. Tomé	> 50%
Banco Internacional da Guiné	Banca	Guiné	CPP Estado Guiné	> 50%
Mundicre	Sociedade Aquisições a Crédito	Portugal	CPP Banif	> 50%

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO

ENTIDADES	ÁREAS DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
Banesto	Portugal Espanha	Produção e Desenvolvimento de novos produtos
Diversos Bancos	Europa Venezuela Canadá	Servir as Comunidades Emigrantes Portuguesas
VolksBank Remscheid Soligan	Alemanha	Servir os emigrantes portugueses, envolvendo a troca de quadros e a divisão de espaços físicos

FICHA TÉCNICA DAS ALIANÇAS

1. GRUPO BCI

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 100% - BCI Leasing - Portugal
- . 100% - BCI Factoring - Portugal
- . 100% - BCI Investimentos - Portugal

3 . JOINT VENTURES

JOINT VENTURES	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
BSN-Banco Santander de Negócios	Banca	Portugal	BCI	20%
			Santander	80%

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO

ENTIDADES	ÁREAS DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
Génesis	Portugal	Distribuição e comercialização de produtos na área dos seguros
IBOS-Inter Bank Operative System	Portugal	Clube de bancos em que o BCI participa, conjuntamente com o Royal Bank of Scotland/Crédit Commercial France/Santander
Santander	Portugal	Desenvolvimento comum de produtos e serviços

FICHAS TÉCNICAS DAS ALIANÇAS

1. GRUPO CCCAM

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 100% - Socifa & Beta - Portugal
- . 100% - Rural Informática - Portugal
- . 100% - Rural Seguros - Portugal

3. JOINT VENTURES

<i>JOINT VENTURES</i>	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Caixa Económica Açoreana	Banca	Açores	CCCAM	24,3%
O Trabalho	Seguros	Portugal	CCCAM BFE	
Credivalor	Sociedade de Recebimento de Créditos	Portugal	CCCAM Fundo Garantia	

Anexo 13: Ficha Técnica das Alianças do Grupo CCCAM

FICHA TÉCNICA DAS ALIANÇAS

1. GRUPO BANIF

2. PARTICIPAÇÕES > 50%:

- . 100% - SGM - Portugal
- . 100% - Banifundos - Portugal
- . 100% - Banifólio - Portugal

3. JOINT VENTURES

JOINT VENTURES	ÁREA ACTUAÇÃO	ÁREA GEO-GRÁFICA	PARCEIROS	% CAPITAL SOCIAL
Mundileasing	Locação Financeira Mobiliária	Portugal	Banif CPP	50%
Mundicre	Aquisições a Crédito	Portugal	Banif CPP	50% 50%
Ascor Dealer	Corretagem	Portugal	Banif UBP	10,37%

4. ACORDOS DE COOPERAÇÃO

ENTIDADES	ÁREAS DE ACTUAÇÃO	OBJECTIVO DO ACORDO
Banco Bilbao Viscaya	Portugal	Desenvolvimento concertado de produtos e serviços comuns
Plaza Venezuela	Venezuela	Acordo de captação de remessas de emigrantes portugueses

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O B J E C T I V O S E S T R A T É G I C O S		INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
	PRODUTIVIDADE	BPI/CGD; Apoio e desenvolvi- mento técnico no mercado capitais CGD/Caisse Dépôts et Consignations; Desenvolvimento de novos produtos		
	DIFERENCIAÇÃO	<div><div>○</div><div>Extensão da gama de produtos e serviços</div><div>○</div></div> <div><div>○</div><div>Promindustria</div><div>○</div></div> <div><div>○</div><div>Caixa Gest</div><div>○</div></div> <div><div>○</div><div>Sofin</div></div>	CGD/Locabail -JV Locapor CGD/BPSM -JV Imoleasing Sofin	Melhoria da funcionalidade das redes Criação filiais comuns Produção e Comer- cialização de novos produtos
	MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	Caixa Económica Cabo Verde Assistência Técnica Eufigest/Eufiserve/ Caixas Europeias Cooperação e desenvolvimento técnico		Bank of Lisbon Exploração de um novo mercado

Anexo 15 : Carteira de Alianças do Grupo CAIXA

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE		BCP/EUREKO -Occidental -Joint Venture Economia de Custo ao nível da rede de de balcões	Melhoria da produtividade dos balcões Utilização de uma rede comum
DIFERENCIAÇÃO	Joint Venture BCP/ Cariplo- BII - Extensão da gama de produtos e ser- viços na área Imobiliária		
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	BCP/Cariplo Joint Venture Médio Crédito Lombardo-Itália Concepção produ- tos comuns (lógica financeira)		BCP/BPE Joint Venture Banco Popular Comercial-França BCP/BCH - JV Banif Gestion Priv. Exploração sobre um novo mercado Comercialização de produtos comuns

Anexo 16: Carteira de Alianças do Grupo BCP

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE	<div> <div></div> <div>S. Paolo di Torino</div> <div>Crédit Agricole</div> <div></div> </div>	<div> <div>BES/CB/UBS-JV</div> <div>ESSI</div> <div>(utilização de rede comum)</div> <div></div> </div> <div> <div>Crédit Bank/BES</div> <div>(acordo de logística)</div> </div>	<div> <div></div> <div>GZ Bank</div> <div>SGZ Bank</div> <div>WGZ Bank</div> <div>Banco Ambrosiano</div> <div>(troca de serviços)</div> </div>
DIFERENCIAÇÃO	<div> <div>BES/C.Agricole</div> <div>JV-BIC</div> <div>(extensão da gama de produtos do segmento imobiliário)</div> <div></div> </div>	<div> <div>BES/C. Agricole</div> <div>JV- Tranquilidade</div> <div>(produção e comercialização de produtos)</div> <div></div> </div> <div> <div>BES/C. Agricole</div> <div>JV-Intern. Leasing</div> <div></div> </div> <div> <div>BES/S.Paolo Torino</div> <div>JV-Bescleasing</div> <div></div> </div>	<div> <div>(venda em comum produtos de poupança)</div> <div></div> </div>
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	<div> <div>BES/Risparmio di Pádova - JV</div> <div>Société B. Paris</div> <div></div> </div> <div> <div>BES/C. Agricole</div> <div>JV-Banco Inter-Atlântico</div> <div></div> </div>	<div> <div></div> <div>DG Bank/BES</div> <div>(disponibilidade da rede de balcões)</div> <div></div> </div>

Anexo 17: Carteira de Alianças do Grupo BES

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE	<div>○</div> Concepção de produtos para a clientela BPA	<div>○</div> BPA Vida/Praemium (seguros/utilização da rede BPA-melhoria da produtividade) <div>○</div> Bonança - Seguros (utilização da rede BPA/UBP/BCM)	<div>○</div>
DIFERENCIAÇÃO		<div>○</div> UBP (Segmento de clientela rural) <div>○</div> BCM (Banca especializada-segmento de empresas e particulares de elevados rendimentos) <div>○</div> SPR (Capital risco novos produtos) <div>○</div> Heller /UBP (Factor)	<div>○</div>
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	<div>○</div> Banco Comercial Moçambique (desenvolvimento interno do Know How)	<div>○</div> BV/BPA (Utilização comum da rede comercial melhoria da produtividade)	<div>○</div> National Bank of Canadá/BPA <div>○</div> Crédit Italiano (utilização da rede) <div>○</div> Crédit Comercial France (poupança e crédito)

Anexo 18: Carteira de Alianças do Grupo ATLÂNTICO

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE	CDI/BFE Facilidade Cheysson JOPP APDF AMSCO Linhas de Crédito Parthenariado		
DIFERENCIAÇÃO		BFE/S.GENERALE JV-Euroleasing JV-Eurolocação BBI/BNP JV-Leasinvest UAP/BFE JV-Aliança Seguros CCCAM/BFE JV- O Trabalho	<p>COSEC Apoiar o sector exportador e comercialização de produtos comuns</p>
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO			

Anexo 19: Carteira das Alianças do Grupo FOMENTO

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

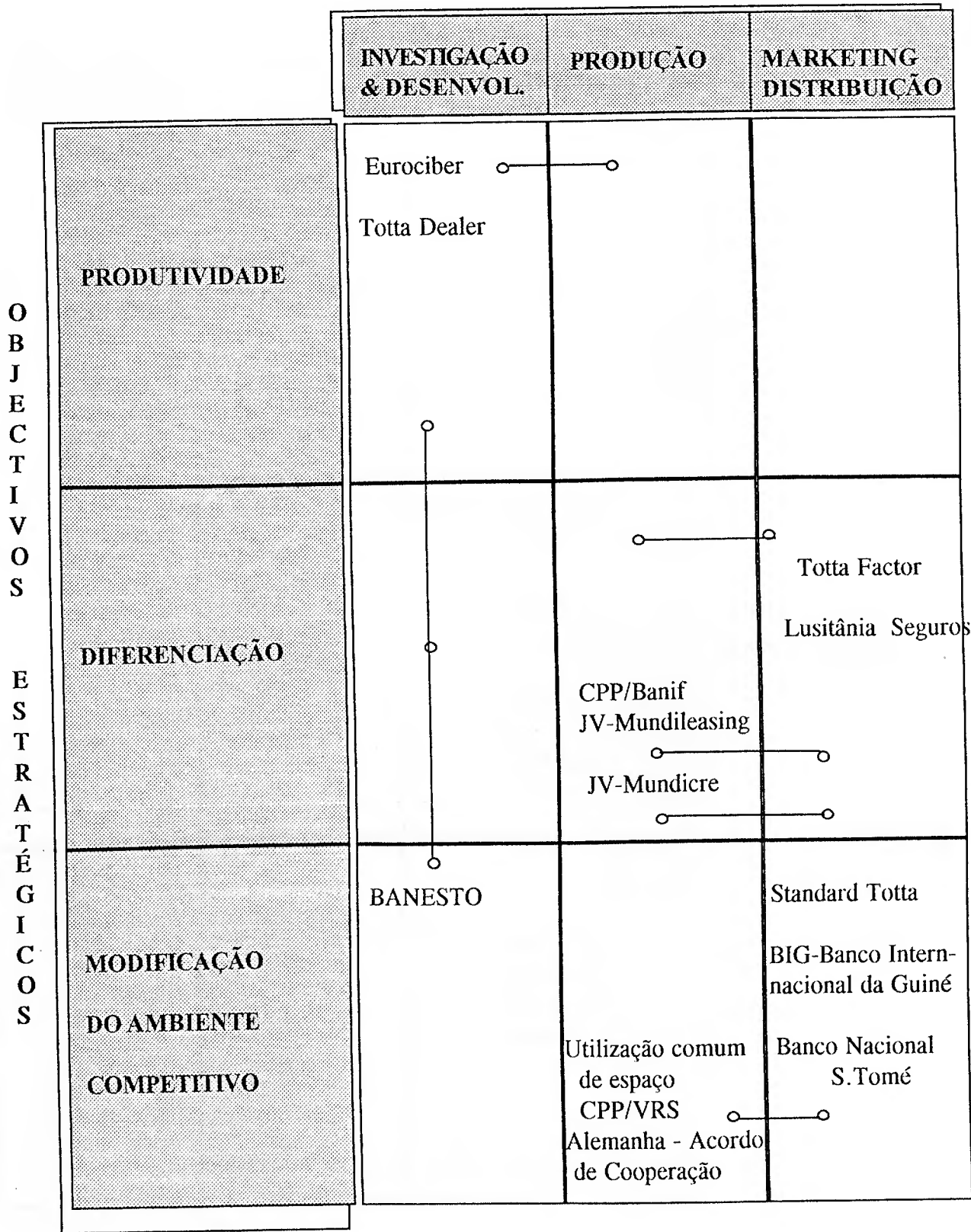
O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE	BPI/CGD Cooperação no mercado de capitais		
DIFERENCIAÇÃO	BPI/NORWISH-JV Scotish Union UBS/First Boston/ Crédit Lyonnais/ BPI Actuação na área da Privatizações, Aquisições e Fusões	BPI/Crédit Lyonn JV- Slibail JV-Leasimo	
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	BPI/Bank Trust Concepção de novos produtos e Fundos Estrangeiros KB Shroeder's/BPI		

Anexo 20: Carteira de Alianças do Grupo BPI

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO



Anexo 21: Carteira das Alianças do Grupo TOTTA

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S




	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE	Banco Santander (desenvolvimento novos produtos) IBOS	Genesis/BCI (melhoria da produ- tividade dos balcões através da comercialização)	(apoio na rede de distribuição)
DIFERENCIAÇÃO		BSN-Banco Santan- der de Negócios JV- BCI/BS (Banca de investi- mentos, consultadoria e investimentos)	
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO			

Anexo 22: Carteira de Alianças do Grupo BCI

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE		CCCAM/BFE -JV O TRABALHO 	(Utilização de rede de balcões)
DIFERENCIAÇÃO		CCCAM/Fundo de Garantia - JV Credivalor 	
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO		CCCAM/ESTADO JV-Caixa Económica Açoreana 	(Actuação no mercado regional dos Açores)

Anexo 23: Carteira de Alianças do Grupo CCCAM

CADEIA DE VALOR ACRESCENTADO

O
B
J
E
C
T
I
V
O
S

E
S
T
R
A
T
É
G
I
C
O
S

	INVESTIGAÇÃO & DESENVOL.	PRODUÇÃO	MARKETING DISTRIBUIÇÃO
PRODUTIVIDADE	Acordo cooperação Banif/BBV (desenvolvimento de produtos comuns)		
DIFERENCIAÇÃO		Banif/CPP - JV Mundileasing ○————○ Banif/CPP - JV Mundicre ○————○ Banif/UBP-JV Ascor Dealer ○————○	(distribuição de produtos de leasing (distribuição de produtos financeiros/aquisições a crédito) ○————○
MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO		Plaza- Venezuela (acordo de captação de recursos) ○————○	

Anexo 24: Carteira de Alianças do Grupo BANIF

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banco Universal Produtos de Poupança tradicional	PMES's Banca/Seguros
PAÍS	Portugal	Prioridade: Espanha França e África do Sul
CLIENTES	Todos os tipos de clientela	PME's Emigrantes

Anexo 25 : Mercados Pertinentes do Grupo Caixa

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Actividades financeiras do grupo Banca Comercial Gestão de Capitais Engenharia Financeira	Actividade Imobiliária Gestão de Fortunas
PAÍS	Portugal	Espanha França Itália
CLIENTES	Particulares e Empresas	Emigrantes Particulares de elevados Rendimentos

Anexo 26 : Mercados Pertinentes do Grupo BCP

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca Universal	Mercado de Capitais Mercado Imobiliário
PAÍS	Portugal	Espanha França
CLIENTES	Todo o tipo de clientes	Todo o tipo de clientes

Anexo 27 : Mercados Pertinentes do Grupo BES

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca Universal	Actividades financeiras conexas
PAÍS	Portugal	Macau Brasil França Luxemburgo
CLIENTES	Todo o tipo de clientes	Grandes empresas Emigrantes Particulares de rendimentos médio/baixos

Anexo 28 : Mercados Pertinentes do Grupo Atlântico

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca de Retalho Banca de Indústria Merchant bank	Projectos Internacionais Engenharia Financeira Investment Banking
PAÍS	Portugal	
CLIENTES	Empresas Exportadoras e Particulares	Sector exportador Grandes empresas Particulares

Anexo 29: Mercados Pertinentes do Grupo Fomento

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca Comercial Private Banking Banca Industrial	Privatizações
PAÍS	Portugal	Palop's
CLIENTES	Empresas e Particulares	

Anexo 30 : Mercados Pertinentes do Grupo BPI



	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca Universal Banca de Retalho	Actividade Imobiliária
PAÍS	Portugal	Palop's
CLIENTES	Empresas e Particulares	Grandes empresas e clientes de rendimentos elevados

Anexo 31 : Mercados Pertinentes do Grupo Totta

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca de Retalho	Banca de Negócios
PAÍS	Portugal	Espanha
CLIENTES	Empresas e Particulares	Empresas e particulares

Anexo 32 : Mercados Pertinentes do Grupo BCI

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca de Poupanças	Sector agrícola e PME's
PAÍS	Portugal	
CLIENTES	Agricultores, Agro Industrias e Comércio Rural	PME's

Anexo 33 : Mercados Pertinentes do Grupo CCCAM

	MERCADOS PERTINENTES DE BASE	MERCADOS PERTINENTES ALARGADOS
ESTRATÉGIA	Banca de Particulares e Empresas	
PAÍS	Madeira	Portugal
CLIENTES	Clientes Particulares e empresas	

Anexo 34 : Mercados Pertinentes do Grupo Banif